

ESTELA LUTERO ALVES TAVARES

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS:
O CASO DA INDÚSTRIA CITRÍCOLA PAULISTA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
ECONOMIA APRESENTADA AO INSTITUTO DE
ECONOMIA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL
DE CAMPINAS PARA A OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE MESTRE.**

*Este exemplar corresponde ao original da Tese
defendida por Estela Lutero Alves Tavares em
02/08/96 e orientada pelo Prof. Dr. Walter Belik.
CPG/IE, 02/08/96*

Walter Belik
ORIENTADOR: PROF. DR. WALTER BELIK

UNICAMP

1996

T197e

28745/BC

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

UNIDADE BC
 N.º CHAMADA: UNICAMP
11972
 V. 01
 T. 28745
 FHC. 667/96
 C ☐ D ☒
 PREÇO R\$ 11,00
 DATA 10/10/96
 N.º CPD

CM-00052900-8

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
 BIBLIOTECA DO INSTITUTO DE ECONOMIA, UNICAMP**

11972 TAVARES, Estela Lutero Alves
-Alves-Tavares, Estela Lutero
 Estratégias competitivas: o caso da indústria citrícola paulista. / Estela
 Lutero Alves-Tavares. Campinas, SP : [s.n.], 1996.
 Orientador: Walter Belik
 Tese (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas. Instituto
 de Economia
 1. Economia citrícola 2. Estratégias competitivas 3. Suco de Laranja I.
 Walter Belik II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de
 Economia. III. Título.

Banca Examinadora da Dissertação de Mestrado

Aluna: ESTELA LUTERO ALVES TAVARES

Orientador: Prof. Dr. Walter Belik

Membros:

1. Prof. Dr. Pedro Ramos - IE/UNICAMP
2. Prof. Dr. Evaristo Marjaoel Alves Braga/USP
- 3.
- 4.
- 5.

Curso de Pós-Graduação em Economia, do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas.

Data: 02/02/96

DEDICATÓRIA

DEDICATÓRIA

**Para as minhas filhas,
Ana Clara e Bárbara Lutero Tavares**

AGRADECIMENTOS

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e professor Walter Belik, pelo estímulo e pela amizade edificada ao longo dos quatro anos da realização da pesquisa.

Aos professores Pedro Ramos e Bastiaan Reydon, pelo carinho e constante incentivo.

À todos os meus professores da Graduação e da Pós-Graduação do curso de Economia do Instituto de Economia da UNICAMP. Em especial, declino cordiais agradecimentos aos professores, mestres e doutores, Mariano Laplane, Mauricio Coutinho, Ana Lúcia Gonçalves da Silva, Ana Margarida Baptista, José Maria Ferreira Jardim da Silva, Jorge Miglioli, João Manuel Cardoso de Mello, Luciano Coutinho, Gilson Schwartz e Antônio Carlos Macedo da Silva. À todos os demais professores do Instituto de Economia da UNICAMP, declaro minha profunda admiração.

Orgulho-me, profundamente, pelo corpo docente responsável pela minha formação profissional.

Agradeço aos colegas da graduação, em especial, Marcílio Zanoni Jr., José Eduardo Faria, Mauro Cerdeira Tavares e Osmar Silveira, pelo aprendizado mútuo e pela cumplicidade nos ideais. Deixo aqui, também, uma homenagem a dois grandes amigos que não conseguiram se graduar, José Henrique e Erik .

Agradeço a todos os colegas da Pós. Em especial, Marcos Barbieri, Maurício Amazonas e Marcelo Petersen Cypriano.

É, também, com satisfação, que agradeço a todos funcionários do Instituto de Economia, pela atenção, carinho e amizade oferecidos desde meu primeiro ano da Graduação. Em dez anos de convivência, gravaram-se em minha memória gestos, palavras e feições inestimáveis.

Agradeço aos meus irmãos, Edigar, Eloiza, Eduardo e Evandro;

Aos meus pais, Antônio Lutero e Maria Inez;

E, ao meu marido, David Tavares Neto, responsável pelas inovações que deram luz a um novo momento na minha história: Ser mãe e esposa.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	1
--------------------------	----------

PARTE I - ANÁLISE HISTÓRICA

CAPÍTULO I.....	11
------------------------	-----------

CONSTITUIÇÃO E EVOLUÇÃO DO COMPLEXO AGRO-INDUSTRIAL CITRÍCOLA PAULISTA DESDE SEUS PRIMÓRDIOS ATÉ FINAL DA DÉCADA DE 80	11
---	-----------

1.1. A CITRICULTURA E A GÊNESE DA INDÚSTRIA CITRÍCOLA PAULISTA	12
1.2. A CONCENTRAÇÃO DA INDÚSTRIA CITRÍCOLA E A FORMAÇÃO DOS GRANDES GRUPOS DO SETOR	37
1.3. A DÉCADA DE 80: O MOMENTO DA ALAVANCAGEM DA INDÚSTRIA DE SLC	43
1.4. CONCLUSÕES	47

CAPÍTULO II.....	51
-------------------------	-----------

A NOVA FASE DA CADEIA AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA PAULISTA: A VIRADA DA DÉCADA DE 80 PARA A DÉCADA DE 90	51
--	-----------

2.1. OS NOVOS PARTICIPANTES DA INDÚSTRIA CITRÍCOLA PAULISTA	52
2.2. O NOVO CENÁRIO INTERNACIONAL	56
<i>A auto-suficiência americana.....</i>	<i>56</i>
<i>A busca por novos mercados.....</i>	<i>62</i>
<i>As barreiras tarifárias.....</i>	<i>72</i>
2.3. A REDUÇÃO NAS ESCALAS DE PRODUÇÃO.....	74
2.4. DEMAIS INOVAÇÕES NO COMPLEXO CITRÍCOLA PAULISTA SURGIDAS APÓS O FINAL DA DÉCADA DE 80	77
<i>Os novos tipos de contrato de compra da laranja.....</i>	<i>78</i>
<i>A integração vertical para trás da indústria de SLC</i>	<i>81</i>
<i>Integração para frente dos produtores de laranja</i>	<i>82</i>

<i>Os novos segmentos da indústria paulista de suco de laranja</i>	84
<i>O novo papel do Estado</i>	90
2.5. CONCLUSÕES.....	96
PARTE II - ANÁLISE TEÓRICA	
CAPÍTULO III	97
A NOVA FASE DA INDÚSTRIA DE SLC: O NOVO AMBIENTE ESTRUTURAL	97
3.1. AS FORÇAS COMPETITIVAS BÁSICAS DA INDÚSTRIA DE SLC.....	97
<i>Rivalidade entre as empresas estabelecidas</i>	103
<i>Poder de negociação dos compradores</i>	118
<i>Poder de negociação dos fornecedores</i>	121
<i>Pressão dos produtos substitutos</i>	127
<i>Entrantes potenciais</i>	129
CAPÍTULO IV	137
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE SLC: UMA PROPOSTA DE CONDUTA	137
4.1. ESTRATÉGIAS DE UMA INDÚSTRIA EM SEU MOMENTO DE TRANSIÇÃO PARA A MATURIDADE.....	139
4.2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE UMA INDÚSTRIA GLOBAL.....	147
4.3. A ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DENTRO DA INDÚSTRIA DE SLC E OS GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	152
4.4. CASOS REPRESENTATIVOS.....	169
<i>Grupo 1: CUTRALE</i>	169
<i>Grupo 2: COINBRA - FRUTESP</i>	183
<i>Grupo 3: CTM</i>	191
<i>Grupo 4: BASCITRUS</i>	198
<i>Grupo 5: FRUCAMP</i>	199
<i>Grupo 6: ANTÁRTICA E SÍCOLA</i>	202
CONCLUSÕES	203
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	214
ANEXOS	216
ANEXO 1 - DIAGRAMA ESQUEMÁTICO PARA UMA PLANTA DE PROCESSAMENTO DE SIS.....	216
ANEXO 2 - ACORDOS DE PREÇOS AGRO-INDUSTRIAL CITRÍCOLA PAULISTA: E ASSOCIAÇÕES DA CADEIA.....	218

APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho de pesquisa tem por objetivo analisar a conduta dos agentes econômicos da agroindústria da laranja, dando ênfase às suas estratégias competitivas a partir do final da década de 80 até a metade da década de 90.

Restringimos o nosso escopo de trabalho ao complexo citrícola *paulista*, uma vez que a produção brasileira de SLC está centralizada neste estado que detém acima de 90% da capacidade de esmagamento de laranja do país¹. Com os dados da **TABELA 1**, é possível ilustrar a importância e a magnitude do setor citrícola paulista dentro do quadro nacional, tanto no que se refere à produção da laranja quanto ao processamento da fruta.

¹ Na virada da década de 80 para a década de 90, outros estados começaram a ganhar importância na área citrícola. Como exemplo, podemos citar os produtores do noroeste paranaense, que liberados em 1987 da restrição do plantio por causa do cancro cítrico, começaram a plantar grandes pomares de laranja, chegando até mesmo a implantarem fábricas processadoras de SLC (e.g., Citroocop da Cocamar e Coopagra, em Paranavaí, e, Corol, em Rolândia).

É inegável, a necessidade de trabalhos científicos na área citrícola, uma vez que a importância do agribusiness de citros é bastante conhecida tanto em nível nacional quanto em nível mundial.

TABELA 1 - BRASIL E ESTADO DE SÃO PAULO - DESTINO DA PRODUÇÃO DE LARANJA - 1990 - 1993

em milhões de caixas de 40,8Kg

Anos	1990		1991		1992		1993	
	Brasil	SP	Brasil	SP	Brasil	SP	Brasil	SP
Produção	317,6	262,7	343,1	285,5	361,0	300,0	374,0	307,0
Export. Fruta fresca	1,9	1,9	2,7	2,7	2,0	2,0	1,8	1,8
Industrialização	217,0	210,0	232,0	225,0	275,0	265,0	256,0	240,0
Consumo Interno *	98,5	50,8	108,4	57,8	84,0	33,0	116,2	65,2

Fonte: Elaboração Própria partir de dados do IEA, FIBGE e CTIC In: Circuito Agrícola junho de 1994

* Inclui perdas

Estatísticas da FAO revelam que mais de 80 países produzem citros. Em termos de volume físico, no final da década de 80, entre as frutas, os citros ocupavam o primeiro lugar (68 milhões de toneladas), seguidos pelas uvas (61 milhões), bananas (46 milhões) e maçãs (40 milhões). Em 1990, o valor monetário do mercado mundial de citros alcançou US\$ 6,5 bilhões, o suco cítrico representou 45% deste total e cerca de 70% do mercado mundial de todos os sucos de frutas. Atualmente, o Brasil é o maior produtor e processador de sucos cítricos do mundo.

Em nível nacional, o setor citrícola ocupa lugar de destaque na economia do país não somente em termos de divisas, mas também na geração de renda interna, emprego e contribuição nutricional. A indústria citrícola brasileira destaca-se entre o seleto grupo de atividades que, em meio à crise dos anos 80, conseguiu apresentar uma trajetória de grande dinamismo, haja visto que o volume de exportação de SLC elevou-se de US\$ 338,6 milhões em 1980 para US\$ 1,468 bilhão em 1990 ².

Para exemplificar o crescimento do setor citrícola no Brasil, basta olhar os dados sobre o crescimento da área destinada aos laranjais apresentados na TABELA 2.

**TABELA 2 - BRASIL - ÁREA (ha) COLHIDA DE LARANJA NO BRASIL
1975-1980-1985-1990 a 1993**

Ano	São Paulo	(%)	Bahia	M. Gerais	Sergipe	R. Janeiro	Brasil
1975	272,440	60	8,215	20,719	8,449	35,872	309,823
1980	427,450	74	20,452	25,954	23,257	35,082	575,249
1985	503,29	76	16,000	31,758	28,309	34,429	662,313
1990	671,163	78	28,691	33,432	34,374	34,186	858,810
1991	686,200	78	32,300	33,700	35,600	34,100	881,800
1992	584,231 (1)	74	36,928	33,111	37,219	28,602	785,458
1993*	538,007 (2)	71	29,255	37,541	38,464	29,026	752,949

Fonte: IBGE

(1) Pelo IBGE seria 783.674 ha e o total nacional 987.013. O dado apresentado é do IEA (Instituto de Economia Agrícola) e foi ratificado, considerando-se 260 plantas/ha.

(2) Pelo IBGE seria 557.692 ha e o total nacional 772.564. O dado de São Paulo é de área colhida levantada pelo IEA em setembro de 1993.

Levantamento de agosto de 1993. Preliminar, sujeito a alteração.

² Dados da ABECITRUS - 1992.

Ainda, segundo dados do IEA³, a área plantada no Estado de São Paulo, com produtos vegetais tem oscilado, nos últimos anos entre 6 a 6,5 milhões de hectares. No ano agrícola 90/91 a área ocupada pelos principais produtos alcançou 6,2 milhões de hectares excluía a repetição de produtos na mesma área. A laranja se posicionou em 3º lugar (982,35 mil ha), logo após a cana de açúcar (2.165 mil ha) e o milho (1.190,6 mil ha).

A produção de laranja no Estado de São Paulo é relevante não somente em termos de área plantada, volume de produção e número de propriedades envolvidas, mas também pela geração de emprego. É importante destacar que o caráter trabalho intensivo nas operações de colheita e o fato de que as exigências culturais distribuem a mão de obra ao longo do ano acabam atribuindo a citricultura uma importante fonte geradora de emprego. Um exercício acadêmico⁴ revela que na safra 90/91 mais de 900 mil hectares exigiram 19,812 milhões de dias homem-ano distribuídos em 14,297 milhões nos pomares em produção e 5,605 milhões de dias-homem/ano nos pés em formação.

Em suma, a partir de dados obtidos na ABRASSUCOS e na ACIESP foi possível elaborar o **QUADRO 1** que apresenta os principais números da citricultura

³ Instituto de Economia Agrícola da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. Dados de janeiro de 1992.

⁴ Trabalho de NEVES, E.M. Citricultura Paulista: Importância Econômica e Perspectivas. In: Revista da Laranja - 1994.

e da indústria de SLC no Estado de São Paulo no ano de 1993, e nos dá uma boa ilustração da magnitude do setor no Estado de São Paulo.

QUADRO 1 - SÃO PAULO - PERFIL DO COMPLEXO CITRÍCOLA PAULISTA - ANO DE 1993

Total da área plantada	900 mil ha
Número de empresas processadoras	14
Valor aproximado do parque industrial	US\$ 4 Bilhões
Empregos diretos na indústria	9 mil
Número de citricultores	15 mil
Empregos diretos na citricultura	100 mil
Participação das exportações de SLC no faturamento do setor	98 %
Participação de São Paulo na produção nacional de SLC	90 %

Fonte: ABRASSUCOS e ACIESP

O incentivo inicial para a execução desta pesquisa surgiu do nosso interesse em realizar um trabalho sobre política agroindustrial. Foi através do estudo da abordagem neo-corporatista que percebemos a impossibilidade da realização de quaisquer políticas setoriais sem que se levasse em conta os interesses organizados dos agentes econômicos privados.

Existem diversas interpretações sobre o significado contemporâneo do conceito de corporatismo. A abordagem aqui utilizada o concebe como uma forma de relacionamento entre o Estado moderno e a sociedade.

Mais especificamente, a definição de corporatismo que utilizamos nesta pesquisa é a sugerida por CAWSON (1985)⁵. Ou seja, o corporatismo pode ser encarado como uma forma de formulação de políticas através de um particular relacionamento entre grupos de interesse e agências estatais. Estabelece-se assim, uma ligação organizativa entre a intermediação de interesses privados e a elaboração e implementação de políticas. Ademais, segundo SCHMITTER (1985)⁶, o novo "locus" da elaboração de políticas é o setor, a indústria ou o ramo de produção; daí a tendência a deslocar os arranjos corporatistas do nível macro para o nível setorial. A evidência mostra que uma grande variedade de intervenções políticas têm sido sistematicamente setorializadas, em resposta às tendências identificadas na competição internacional e na inovação tecnológica.

O estudo destes autores influenciou o nosso trabalho não apenas por criar a necessidade de investigar os interesses privados, mas, também, por despertar o interesse no estudo em nível setorial.

⁵ CAWSON (1985). "Varieties of Corporatism: The importance of the meso-level of interest intermediation". In *Organized Interests and the State: Studies in Meso-Corporatism*.

⁶ SCHMITTER (1985). "Neocorporatismo e Estado". *Revista espanhola de Investigaciones Sociológicas*, 1985.

Estes autores definem por interesses organizados aqueles reunidos em torno de associações, sindicatos, etc. que tem sua participação evidenciada na elaboração e gestão das políticas públicas.

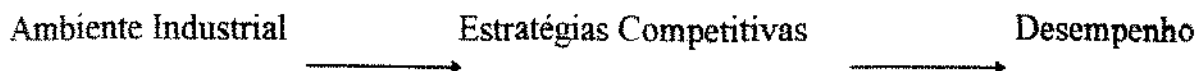
Em nosso trabalho, a ênfase nas estratégias competitivas é dada conforme o quadro de política setorial apresentado. Neste sentido, em alguns momento a organização dos interesses privados é relevante para a análise, em outros momentos, ela se torna completamente indiferente.

Esta linha de pesquisa vem complementar outros estudos já realizados no Instituto de Economia da UNICAMP que tomaram como base outras cadeias-agroalimentares como o trigo, o leite, as frutas tropicais, a carne de aves, bovinos entre outros.

Procuramos organizar a presente dissertação de acordo com a proposta de análise Estrutura, Conduta e Desempenho da Teoria de Organização Industrial⁷. Damos prioridade a PORTER (1991), que dá um refinamento a esse tipo de análise utilizando conceitos como *Ambiente Industrial e Estratégia Competitiva*.

Neste sentido, pressupomos uma relação causal entre os seguintes conjuntos de fatores, na seguinte direção:

⁷ GUIMARÃES, E.A. (1982) *Acumulação e crescimento da firma - um estudo da organização industrial*. Editora Zahar. Rio de Janeiro. 1982.



Ao longo de toda a dissertação, estaremos preocupados em demonstrar a importância do ambiente industrial na formulação das estratégias competitivas do setor.

Ao darmos forma a presente dissertação de mestrado, dividimos o seu conteúdo em três partes. Para a primeira parte, destinamos o histórico do setor citrícola, que subdivide-se em dois capítulos. O primeiro capítulo relata a constituição do complexo citrícola paulista e sua evolução desde sua origem até o final da década de 80. O detalhamento do ambiente e da conduta dos agentes do setor, toma impulso na descrição dos anos 60, a partir da gênese da indústria paulista de SLC, quando enfatizamos o espírito *empresarial* dos agentes, lançando mão do importante papel do Estado e do capital externo.

O segundo capítulo narra o novo ambiente industrial apresentado a partir do final dos anos 80. Dessa forma, centralizamos a nossa atenção nos novos atores e fatores críticos que, a partir de então, trouxeram inovações na conduta de todos os agentes do complexo citrícola paulista.

A segunda parte de nosso trabalho apresenta a análise teórica das estratégias competitivas dos agentes no setor a partir do final da década de 80. A segunda parte reúne o capítulo III e IV. No capítulo III, apresentamos o novo

ambiente industrial do complexo citrícola emergido na virada da década de 80 para a década de 90. Dessa forma, utilizamos os conceitos de PORTER (1991), como base para a investigação da estrutura e das estratégias competitivas empreendidas pela indústria de SLC, a partir das inovações apresentadas no capítulo II.

Levando-se em conta que a laranja é o principal elemento da estrutura de custos da indústria processadora (cerca de 60%)⁸, a conduta estratégica dos fornecedores de laranja, ou seja, dos citricultores, terá grande relevância no terceiro capítulo.

No quarto capítulo, classificamos as empresas processadoras de SLC por grupos estratégicos. Ou seja, categorizamos os diferentes tipos de estratégias empreendidas no setor por grupos. Ao final, Ilustramos este capítulo com a exposição de alguns casos representativos (típicos) para cada um dos grupos estratégicos identificados.

Após os quatro capítulos, seguem as conclusões, onde apresentamos o resultado da nossa pesquisa. Ou seja, finalizamos o nosso trabalho seguros de que apresentamos uma periodização para o setor em concordância com as principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas da indústria de SLC, em cada momento abordado.

⁸ Segundo SIFFERT FILHO (1992) p. 45.

Em função do nosso interesse em centralizar a nossa análise no novo ambiente industrial apresentado a partir do final da década de 80, apresentamos os principais fatores críticos de sucesso na competitividade de uma empresa processadora de laranja de acordo com o grupo estratégico a qual ela esteja associada nesta fase, que denominamos *de transição para a maturidade*.

PARTE I - ANÁLISE HISTÓRICA

*CAPÍTULO 1 - CONSTITUIÇÃO E EVOLUÇÃO
DO COMPLEXO AGRO-INDUSTRIAL CITRÍCOLA
PAULISTA DESDE SEUS PRIMÓRDIOS ATÉ O
FINAL DA DÉCADA DE 80*

CAPÍTULO I

CONSTITUIÇÃO E EVOLUÇÃO DO COMPLEXO AGRO-INDUSTRIAL CITRÍCOLA PAULISTA DESDE SEUS PRIMÓRDIOS ATÉ FINAL DA DÉCADA DE 80

Esse primeiro capítulo trata da evolução da citricultura paulista em bases modernas desde seus primórdios até finais da década de 80. Este capítulo está dividido em três principais tópicos, que abordam três diferentes fases de um primeiro momento da indústria de SLC. Nosso objetivo é apresentar as características da cadeia agroindustrial citrícola neste momento e as principais estratégias empreendidas pelos agentes do setor.

No **primeiro tópico**, são apresentados os atores e fatores que contribuíram para a gênese do setor processador de SLC no Estado de São Paulo.

No **segundo tópico**, apresentamos a fase de concentração do parque industrial citrícola e a formação dos principais grupos econômicos do setor, na década de 70.

E, no **terceiro tópico** apresentamos os principais fatores que fizeram da década de 80, considerada a década perdida, um período de grande crescimento para o setor processador de SLC.

1.1. A citricultura e a gênese da indústria citrícola paulista

O cultivo de laranja, originária do leste asiático, remonta no Brasil ao período colonial (SEC. XVI), tendo sido introduzido na Ilha de Cananéia (1540) e no Estado da Bahia pelos padres jesuítas, visando ser cultivada apenas para o consumo de subsistência, o que não veio a impedir que eventuais excedentes fossem comercializados em feiras livres. Nesse período inicial, o cultivo de laranja teve, no Estado do Rio de Janeiro, um relativo sucesso, face à adaptação apresentada pela região de Itaboraí, bem como à demanda colocada pelo consumo urbano mais próximo.

Lentamente a produção foi aumentando, a ponto de exportar-se pela primeira vez o produto em 1911 para a Argentina, enquanto para o continente europeu ocorreram em 1926, sendo a Inglaterra o principal consumidor à época. A partir daí, estaria aberto um novo horizonte para a atividade: o mercado externo.

A supremacia do Rio de Janeiro, como estado maior produtor de laranja, mantém-se até 1957. Devido a razões edafo-climáticas⁹ e econômicas favoráveis, a

⁹ Em São Paulo, tanto as condições do tipo de solo, clima, precipitação, variações de temperatura e topografia fazem com que a maior parte do estado seja propício ao cultivo de citros. As

cultura de citros passa a tomar conta da paisagem do Vale do Paraíba durante as décadas de 20 e 30.

A expansão regional da citricultura no Estado de São Paulo seguiu, a partir de então, de perto a rota cafeeira, aproveitando-se das condições de infraestrutura operacional e econômico-financeira dos produtores de café. Segundo defende MARTINELLI (1987),

...após a geada de 1918, mais ainda a geada de 1929 - que devastaram várias plantações de café -, a cultura de árvores frutíferas aumentara. Os fazendeiros da cafeicultura paulista já somavam à sua experiência comercial, a rationale capitalista e, dessa forma, souberam valer-se do rápido conhecimento adquirido no cultivo de laranjais para obter um custo de produção quatro vezes inferior àquele que os citricultores fluminenses obtinham. Esta melhor performance permitiu que as exportações paulistas de laranja In natura se elevasse de 43.2 mil caixas em 1927 para 2.791 mil em 1939, fazendo com que a participação de São Paulo, no total exportado pelo Brasil, subisse de 12% para 49% neste período. (MARTINELLI, op. cit. pag. 98).

restrições climáticas são um sério fator de inibição da produção de laranjas para fins industriais, uma vez que exercem influência em várias propriedades da laranja, como a coloração, acidez, doçura, período de amadurecimento, etc., fatores estes que limitam as especificidades da fruta adequada à elaboração de suco de laranja concentrado.

MARTINELLI (1987), também lembra que tal movimento teve grande êxito devido a uma campanha sistemática de propaganda governamental.

A presença do governo paulista na citricultura desde a década de 20 contrastava bastante com o que ocorria nos demais estados produtores. Tal intervenção foi um dos principais condicionantes da posição atual do Estado de São Paulo na produção de laranja do país. Tanto assim, que em 1928, no município de Limeira e Sorocaba foram criadas as primeiras Estações Experimentais de Citricultura, dirigida pelo Instituto Agrônomo de Campinas da Secretaria de Agricultura.
(MARTINELLI, 1987: 99).

MAIA (1993) apresenta ainda outros órgãos estaduais que nesse momento começaram a realizar pesquisas de citros, destacando-se a ESALQ e o Instituto Biológico.

Outra presença marcante do estado no setor citrícola neste momento, ocorreu no final da década de 30 com o surgimento da doença "tristeza" nos laranjais paulistas, e ainda, no final da década de 50 com a doença "cancro citrico" que dizimou importantes centros citrícolas. Para combater tais doenças o governo paulista implantou fortes barreiras sanitárias, erradicou vários pomares e definiu quais seriam as áreas próprias e as áreas impróprias para o cultivo da laranja. Tais medidas contribuíram para a concentração da produção em algumas regiões.

Dessa forma, já nas décadas de 50 e 60, a cultura se expandia para o norte do estado: São José do Rio Preto, Bebedouro, Araraquara, Taquaritinga e Matão; dando os primeiros sinais da regionalização do setor citrícola paulista. De acordo com os dados da Secretaria da Agricultura, os pomares comerciais paulistas no ano de 1957 estavam distribuídos de acordo com a **TABELA 3** abaixo.

TABELA 3 - SÃO PAULO - POMARES CITRÍCOLAS EM 1957

Zonas Agrícolas	em 1000 Árvores
Piracicaba (inclui Limeira)	2.629
Pirassununga	1.132
Bebedouro	1.100
Campinas	760
Araraquara	710
Taubaté	469
Barretos	459
Catanduva	313
Itapetininga	276
São José de Rio Preto	255
Bragança	253
Jau	167
Capital	165
São João da Boa Vista	146
Paraguaçu Paulista	131
Jundiaí	130
Ribeirão Preto	129
Lorena	112
Franca	86
Botucatu	68
Demais	298
Total	9.788

Fonte: Secretaria de Agricultura

Com a retomada do comércio internacional, bem como pela crescente demanda interna decorrente do rápido processo de urbanização pelo qual passava o país, a produção paulista de laranja volta a se recuperar a partir de 1950, estruturada numa base mais técnica, bem como promovendo uma substituição das variedades cultivadas, passando-se principalmente, da variedade *baia* para *pêra* em razão desta ser mais resistente a doenças e apresentar um bom rendimento. Novas variedades de laranjas como *valência*, *natal*, *lima*, *hamlim*, também foram desenvolvidas, possibilitando que a colheita fosse ampliada para um maior número de meses do ano, conforme apresentado no QUADRO 2.

QUADRO 2 - ESTADO DE SÃO PAULO - ÉPOCA DE COLHEITA DE LARANJA

Tipo	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Lima, Piralima												
Serrana												
Hamlim												
Baia, Baianinha												
Pera												
Valência, Natal												

— colheita de importância principal

....colheita de importância secundária

FONTE: IEA. In: MARTINELLI JÚNIOR (1987)

A década de 50 foi um período muito próspero para a citricultura, como poeticamente afirma HASSE.

... o término da segunda guerra mundial, o fim da ditadura de Getúlio Vargas e a experiência democrática iniciada em 45 colocaram o Brasil em sintonia com idéias que falavam em restaurar, reconstruir, começar outra vez,... Uma nova febre citrica começava a se espalhar pelo interior paulista. Os novos pomares plantados com maior intensidade a partir de 1948, começavam a dar frutos (HASSE, 1987).

A recuperação tornou-se evidente em 1953, conforme podemos verificar na TABELA 4 extraída do trabalho de ETTORI¹⁰.

TABELA 4 - ESTADO DE SÃO PAULO - DESENVOLVIMENTO DOS POMARES CITRÍCOLAS

Ano	No. de árvores (em mil pés)	Produção (em mil ton.)
1948-52*	2.805	126
1953	4.392	164
1954	5.473	209
1956	8.070	330
1957	9.788**	411

* Média

**Além de quase 10 milhões de árvores comerciais, o Estado de São Paulo possuía cerca de 6 milhões de laranjeiras não comerciais, ou seja, de fundo de quintal. Segundo dados do Ministério da Agricultura, o Brasil teria na mesma ocasião, cerca de 50 milhões de árvores citricas, entre comerciais e domésticas. Em extensão já era a segunda maior citricultura no mundo, só superada pela dos Estados Unidos.

Fonte: ETTORI, O. J.T. (1957)

¹⁰ TABELA extraída de um trabalho escrito em 1957 (Problemas Econômicos da Laranja), pelo agrônomo ETTORI, da Subdivisão de Economia Rural da Secretaria de Agricultura de São Paulo,

Uma vez superados os problemas sanitários criados pela "tristeza", o Estado de São Paulo voltou rapidamente a liderança da citricultura. A partir dos anos 50, por coincidência, entram na citricultura, como citricultores, os três mais importantes personagens do setor das décadas seguintes: Carl Fischer, José Cutrale Júnior e Edmond Van Parys. Carl Fischer plantou seu primeiro pomar em 1950, em Limeira, de onde se transferiu alguns anos mais tarde para Matão. José Cutrale Júnior, nascido em 1926, que largara os estudos em 1940 para ajudar na banca do pai no mercado municipal de São Paulo, comprou sua primeira fazenda em 1952, em Bebedouro. E Edmond Van Parys, que perdera para a "tristeza" o pioneiro pomar de Torrinha, iniciou em 1959, um grande pomar irrigado em Moji Guaçu, na Fazenda Sete Lagoas.

Produtores, exportadores de laranja e com forte vínculos com o importadores de laranja externos¹¹, os três iniciavam a disputa pela vaga deixada por

¹¹ Edmond Van Parys era filho de Leon Van Parys, um dos mais tradicionais importadores de frutas da Europa. Em 1939, Van Parys havia fundado uma firma chamada Citrobrasil, através da qual manteve aberta durante a guerra, sua linha de negócios com a empresa da família na Bélgica. Foi assim que a Citrobrasil assumiu a liderança na exportação de laranjas para a Europa, posição que manteve até meados da década de 60. E, Carl Fisher, de origem alemã, chegou ao Brasil em 1929. Foi inicialmente um correspondente do Banco Germânico e, através de referências comerciais fictícias, lançou-se no setor exportador de laranjas, como intermediário, até o momento em que virou exportador de fato. Carl Fisher, foi um dos primeiros exportadores a visionar a exportação de laranja como algo lucrativo e de caráter permanente, segundo ele, todos os exportadores de laranja na época, com raras exceções, eram homens simples,....que entraram no setor para aproveitar uma oportunidade que para a maioria parecia transitória. O destaque de Cutrale Júnior, como exportador de laranja, se deu apenas no início da década de 60.

Alberto Coccozza¹², conhecido como o Rei da Laranja da época, que morreu em 1958, durante uma viagem à Itália.

O grande destaque de Bebedouro¹³ na produção citrícola, a partir da década de 50, atraem para a região importantes firmas de *packing-houses*, dirigidas por estes importantes produtores e exportadores, como a Goodwin-Coccozza de Alberto Coccozza, a Citrobrasil S/A de Van Parys e a Fischer S/A de Carl Fischer. Foi se formando então uma dinâmica que proporcionava um padrão de rendimentos atrativos, tanto para os citricultores quanto para as firmas exportadoras.

Nas décadas de 50 e 60, a atividade citrícola torna-se uma atividade moderna, definida com o uso crescente de máquinas agrícolas e insumos modernos bem como com o emprego crescente de mão de obra assalariada no processo produtivo. o surgimento da nova citricultura na década de 50 e 60, inserida no contexto mais geral de modernização da agricultura brasileira¹⁴, possibilitou criar as

¹² Uma das empresas de Coccozza era a firma Goodwin-Coccozza, montada em sociedade com Harry Goodwin, um dos maiores importadores de frutas de Londres. Através dessa associação ele conseguiu entrar com suas laranjas no mercado Inglês, pagando taxas preferenciais só concedidas a ex-colônias britânicas.

¹³ Bebedouro ficou em foco, porque muitos de seus pomares tinham sido enxertados sobre o limão cravo e haviam resistido à "tristeza". O fator climático também contou, a região quente amadurecia a fruta mais cedo. Em 1945, a laranja de Bebedouro comprada por Van Parys foi exportada. Em 1946, montaram *packing-houses* em Bebedouro Coccozza e Francisco Santaella, um espanhol vindo de Piracicaba. Foram seguidos, nos anos seguintes, por Van Parys, Carl Fischer, Cutrale Júnior, entre outros. In: HASSE (1987) pag. 270.

¹⁴ "...enquanto a modernização (da agricultura) dependia da importação de insumos químicos, máquinas e equipamentos, ela tinha um limite claro, dado pela capacidade de importar. A internalização da produção de insumos e máquinas para a agricultura, rompe esse limite; a partir daí a modernização da agricultura caminha por seus próprios pés e os limites agora são colocados por ela mesma, isto é, pelo próprio capital inserido na atividade agrícola. (Ademais,...) a mudança qualitativa no padrão de desenvolvimento da agricultura, na década de 60, (...) se concretizou nos

bases econômico-financeiras para a gênese da agroindústria citrícola no estado de São Paulo. Segundo MARTINELLI-JÚNIOR (1987), o crescimento do setor citrícola somente foi possível pelo surgimento de uma citricultura dinâmica, produzidas em bases técnico-organizacionais modernas e nitidamente capitalistas, que conseguiu dar respostas rápidas aos estímulos do mercado.

Ademais, a atratividade da citricultura era reflexo dos preços alcançados pela laranja, que garantiam a remuneração dos investimentos relativamente elevados que uma cultura perene exige. Segundo SIFFERT FILHO (1992), no final da década de 50, a laranja era a cultura que apresentava a maior receita por hectare, o que levando-se em conta o alto preço da terra em São Paulo, tornava a cultura bastante atrativa.

O resultado de todos estes fatores positivos na citricultura foi um crescimento das exportações da fruta in natura de quase cinco vezes em apenas dez anos. No ano de 1953, as exportações de laranja in natura foram de 24.990 toneladas, enquanto que em 1963, o volume de laranjas exportadas alcançou a cifra de 143.627 toneladas¹⁵.

Em suma, dos estudos que abrangem este primeiro momento, o trabalho de MARTINELLI (1987), SIFFERT FILHO (1992) e HASSE (1987) apresentam os

complexos agro-industriais". KAGEYAMA *et alli.* (1991). *O Novo padrão Agrícola Brasileiro: Do Complexo Rural aos Complexos Agro-industriais.*

¹⁵ Dados da CACEX In: HASSE (1987)

principais aspectos que contribuíram para a evolução da cultura citrícola desde seus primórdios até o momento em que passa a atender ao mercado processador de suco de laranja concentrado.

Desses trabalhos escolhemos dois fatores como sendo os principais para o entendimento do desenvolvimento da citricultura paulista em bases modernas durante este primeiro momento em que sua função primordial era ser produto para a exportação.

Primeiro, a relevância da presença estatal na configuração regional da cultura da laranja; e, segundo, a importância da presença de *empresários schumpeterianos*¹⁶, agricultores e comerciantes de citros, que formando vínculos com importadores externos e utilizando-se de bases técnico-organizacionais modernas conseguiram destacar a citricultura paulista a níveis internacionais.

A partir do início da década de 60, a laranja passa a ter uma nova função: ser matéria prima para a indústria de Suco de Laranja Concentrado (SLC).

Sobre a gênese da indústria processadora de SLC, gostaríamos de enfatizar, novamente, a atuação dos grandes personagens participantes desse

¹⁶ O conceito de *empresário* que aqui nos referimos é o definido por SCHUMPETER no seu primeiro livro, Teoria do Desenvolvimento Econômico. Para SCHUMPETER, o agente das inovações é o *empresário*, que os personifica tipicamente através da criação de uma empresa. O *empresário* não se confunde com um com o capitalista nem constitui uma classe. Não é necessariamente proprietário ou acionista, embora a classe capitalista seja nutrida por *empresários* bem sucedidos. Na verdade, o *empresário* é definido por sua função - a de por em prática inovações, podendo acumular outras funções econômicas. Tudo o que se supõe do

momento da história da indústria citrícola paulista: José Cutrale Júnior, Carl Fischer e Edmond Van Parys. José Cutrale Júnior, Carl Fischer e Edmond Van Parys contavam com três fatores favoráveis para a expansão de seus negócios: possuíam pomares próprios, *packing houses* e experiência na comercialização da laranja tanto no mercado interno como no externo. Estes fatores reunidos engendraram uma boa flexibilidade operacional. Ademais, estes citricultores souberam valer-se dos seus vínculos com capitais externos para lançar-se na indústria processadora de SLC.

Afora o caráter *empreendedor* destes citricultores, vários outros fatores foram primordiais para a implantação de processadoras de SLC no Brasil. Um deles foi muito bem analisado por Ronald Sued (1990), ou seja, os incentivos fiscais oferecidos pelo governo para o setor durante as décadas de 60 e 70. Segundo SUED, a indústria cítrica que sempre esteve voltada para o mercado externo usufruiu largamente de benefícios advindos da política de incentivos à exportação.

Eram as seguintes as facilidades oferecidas pelo governo utilizadas pelo setor citrícola:

- financiamento a curto prazo para a manufatura de artigos de exportação e como adiantamento sobre contratos de câmbio, a juros subsidiados;

empresário é a capacidade de ação *empresarial*, implica em possuir qualidades não encontráveis em qualquer pessoa: trata-se da liderança, da capacidade de previsão e iniciativa. (Possas, 1987)

- financiamento de médio e longo prazo para a implantação ou expansão industrial, capital de giro e sustentação de estoques a juros subsidiados;
- isenção de IPI e ICM sobre o valor das mercadorias exportadas;
- subsídios fiscais à exportação, ou seja, restituição dos valores dos impostos citados no item anterior, e a exclusão da base de cálculo do imposto de renda do lucro auferido em exportações;
- financiamento agrícola a juros subsidiados;
- incentivos fiscais ao reflorestamento.

Os *empresários* do setor citrícola lançaram mão de todas as facilidades citadas, até mesmo grandes grupos empresariais de outros setores aproveitando-se desses incentivos entraram no setor citrícola neste momento, como é o caso do grupo Biagi de Ribeirão Preto.

Conforme, resultado do trabalho econométrico de SUED (1991), o investimento industrial no setor foi claramente influenciado por essa massa de subsídios fiscais à exportação usufruídos pelo setor. Para o autor, tais subsídios foram fundamentais para a estruturação e desenvolvimento da agroindústria da laranja no Brasil.

Outro fator importante para a gênese do setor processador de SLC foi a capacidade de autofinanciamento dos citricultores que se lançaram no processamento industrial da laranja. Ou seja, os investimentos só foram possíveis devido ao ótimo desempenho da citricultura durante o período de formação da indústria processadora, que gerou os recursos financeiros para que os investimentos se efetivassem.

Dessa forma, concordamos com MARTINELLI (1987)¹⁷ ao afirmar que atividade citrícola foi a progenitora-mor da indústria processadora.

Entre outros principais fatores que contribuíram para a constituição do setor agro-industrial citrícola podemos ainda citar: as geadas na Flórida, o aumento da demanda por SLC no exterior e a entrada do capital estrangeiro que investiu diretamente no setor processador de citros.

Utilizaremos agora um breve espaço, para falar sobre a era *pré-moderna* do processamento da laranja no Brasil. Sem contar indústrias caseiras de doces e bebidas, que já existiam bem antes de 1900, a primeira fábrica de suco não concentrado teve início durante a II Guerra. O pioneiro foi Alberto Coccozza.

¹⁷ MARTINELLI JÚNIOR (1987) enfatiza os recursos financeiros gerados pelo setor citricultor paulista como um todo. No entanto, em nossa pesquisa gostaríamos de deixar claro que em nosso ponto de vista, foram os grandes citricultores os progenitores da indústria processadora de SLC. Ou seja, podemos restringir o que MARTINELLI chama de citricultura paulista, ao que aqui podemos chamar de principais citricultores que se lançaram à produção de SLC.

A fábrica de suco da Casa da Laranja de Limeira, montada pelo governo estadual para evitar o desperdício de fruta fracassou por falta de mercado consumidor.

Uma das únicas indústrias sobreviventes desse período foi a Citropectina fundada em 1954, em Limeira, para produzir pectina¹⁸.

Por essa época, havia sido criado no Instituto Agronômico de Campinas um departamento industrial voltado basicamente para o beneficiamento de produtos primários. Foi assim que nasceu o Centro Tropical de Pesquisas e Tecnologia de Alimentos, mais tarde batizado com o nome de Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL). A primeira planta piloto do ITAL, inaugurada no segundo semestre de 1963, foi justamente uma unidade de produção de suco concentrado de laranja, onde os técnicos brasileiros "abriram" o pacote tecnológico da indústria cítrica.

Antes da geada na Flórida, o mais típico exemplo de indústria de suco de laranja existente no Brasil era a Companhia Mineira de Conservas, criada em 1962, em Bebedouro, pelo engenheiro austriaco Eduardo Rinzler.

Rinzler possuía em Belo Horizonte a Indústria Mineira de Moagem. No final dos anos 50 conheceu Otto Mahle, de Bebedouro, um grande produtor de laranjas. Seus pomares que chegaram a ser os maiores de Bebedouro, forneciam

¹⁸ Pectina é uma substância retirada do albedo (branco) do limão e utilizada nas indústrias alimentícias e farmacêutica como gelatificante.

laranjas para a exportação e deixavam refugos consideráveis. Assim, Mahle que aproveitava as sobras para extrair óleo essencial de casca acabou oferecendo a Rinzler as frutas sem casca. A idéia de fazer suco foi automática.

A fábrica foi montada em Bebedouro, no local onde está hoje a Frutesp. No primeiro ano de funcionamento, a Companhia Mineira de Conservas não enfrentou apenas problemas de qualidade, os clientes também reclamavam das embalagens que vazavam. As dificuldades somente foram superadas através da incorporação de novos equipamentos. Dessa forma, novos clientes foram conquistados, como o grupo italiano Sanderson.

Foi quando um acidente meteorológico deu vida a um novo momento para a indústria processadora de citros no Brasil.

Conforme relata HASSE (1987),

na véspera do Natal de 1962, os laranjais da Flórida amanheceram cobertos de geada. O frio intenso e prolongado da noite anterior enfeitara de branco grande parte da citricultura americana.

De 115,878 milhões de galões na safra 1961/62, a produção americana de suco concentrado e congelado de citricos caiu para 51,387 milhões na safra de 1962/63. Os preços quase dobraram, passando da faixa de 2 a 2,50 dólares por galão (3,785 litros) para 3,50 a 4,50 dólares. Os danos sobre os pomares foram enormes:

15 milhões de árvores adultas morreram. A recuperação da produção foi lenta. Em 1963/64, a safra mal passou de 53 milhões de galões de suco. Em 1964/65, com uma produção de 88,88 milhões de galões, a citricultura americana ainda não tinha voltado ao normal. Nesse momento, o Brasil, que já se lançava na produção de suco, foi um dos países diretamente beneficiados pela geada.

A falta de suco havia transformado o Brasil num promissor pólo alternativo fornecedor de SLC para os Estados Unidos e para a Europa. Em 1965, a FMC cedeu extratoras¹⁹ para o Frigorífico de Barretos, que também entrou no negócio como locador de suas câmaras para um grupo de chineses que exploravam a moagem de grãos em Sumaré. Do acordo operacional entre os dois grupos, nasceu a Universal citros que não durou muito tempo. Foi vendida para Otto Mahle²⁰, que a desativou para sempre.

Todas essas iniciativas industriais sofriam dos velhos problemas da época: falta de experiência, equipamentos inadequados, dificuldades operacionais, baixa qualidade do produto final e, principalmente, ausência de vínculos sólidos com o mercado internacional.

A primeira fábrica de suco concentrado e congelado, nos moldes americanos, implantada no Brasil, foi praticamente um transplante: tinha causas,

¹⁹ Vide Anexo 1 sobre equipamentos utilizados pela indústria processadora de SLC.

motivações. agentes, capital, tecnologia e mercados externos. Chamava-se Suconasa (Sucos Nacionais S.A.), mas de brasileira só tinha mesmo a matéria prima e a mão de obra. Não era uma iniciativa completamente americana, porque foi idealizada por um porto-riquenho chamado Pedro Santiago, dono da Toddy do Brasil.

Na década de 50, Pedro Santiago trabalhava em Nova York, na empresa que explorava a marca Toddy. Quando a firma fechou, ele conseguiu o nome e a fórmula do produto para a América Latina.

Em 1962, Santiago tinha acabado de montar uma fábrica de suco de laranja na Venezuela. Estava animado com as perspectivas do mercado dos Estados Unidos, quando a geada de dezembro confirmou o aumento da demanda. A duplicação dos preços e a falta de suco aconselhavam a fazer novos investimentos. Assim, em janeiro de 1963, o vice-presidente da Toddy da Venezuela veio ao Brasil acompanhado de Charles Walker, dono da Gulf Machinery, uma das principais fornecedoras de equipamentos para a indústria cítrica.

Naquele momento havia quantidade suficiente de laranja disponível para abastecer uma fábrica de bom porte²⁰. Embora tivessem sido aconselhados por

²⁰ Desde 1959, Mahle figurava entre os 45 sócios - todos citrícultores e comerciantes de citros - da Sociedade Elaboradora Industrial de Alimentos Vegetais S.A. (Seiva), fundada naquele ano em Bebedouro. Com problemas financeiros a Seiva não chegou à década de 70.

²¹ Segundo dados da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo, em 1962 foram produzidas aproximadamente 58 milhões de caixas de laranja, o que ocupou uma área colhida de laranja de cerca de 101.300 hectares do Estado de São Paulo. Segundo o trabalho de MORETTI *et alli.*, apresentado no Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia rural realizado no ano de 1991, uma fábrica de SLC de grande porte, pode ser definida como aquela que tem capacidade para processar 18 milhões de caixas de laranja por ano.

técnicos do Instituto Agrônômico de Campinas a desistir do investimento, o grupo começou a analisar o empreendimento pelo lado econômico (frutas disponíveis, preços e rendimentos) e resolveram dar início as obras no município de Araraquara. Na época era a cidade que oferecia as condições mais favoráveis para a instalação de uma indústria de SLC: localizava-se praticamente no centro da faixa de cultivo de citros do Estado de São Paulo; tinha disponibilidade de energia elétrica; e possuía mão de obra em abundância. devido à desativação das oficinas da companhia ferroviária Araraquarense, recém-encampada pelo governo. A montagem da fábrica foi rápida, foram 122 dias entre o início da obra e a entrada em operação.

A fábrica tinha inicialmente um evaporador Gulf de 20 mil libras, 10 extratoras FMC, e outros equipamentos importados: centrífugas, *finisher*, secadores de bagaço, entre outros. Pedro Santiago, mal chegou a conhecer seu empreendimento cítrico no Brasil, vindo a falecer em meados de 1963.

A partir da Suconasa, a indústria cítrica brasileira transformou-se num fenômeno internacional. Foi ela que trouxe para os pomares citrícolas paulista um novo conceito: a finalidade primordial da laranja é ser matéria prima de um produto industrial - o suco concentrado e congelado²².

²² Até então, os produtores ainda viam a citricultura segundo a óptica européia: o principal era produzir uma fruta de boa cor, aspecto agradável, casca fina, pouco bagaço, sabor agridoce, enfim, laranja para comércio "in natura".

Em seu primeiro ano de atividade a Suconasa foi relativamente bem. Mas um dos seus principais clientes, o grupo Eckes da Alemanha, já não estava na lista dos compradores de 1964. Associado à sua tradicional fornecedora americana, a Pasco Packing Company, o grupo Eckes decidiu investir numa moderna fábrica no Brasil: a Citrosuco Paulista.

Para tal, Pasco e Eckes precisavam de um ponto de apoio em São Paulo. Recorreram a um homem de longa experiência no setor laranjeiro paulista, Carl Fischer. Enquanto Fischer entrou no negócio com sua estrutura de compra de laranja e com o terreno situado no Município de Matão, os americanos e os alemães trouxeram o capital e a tecnologia. Com a mesma capacidade inicial da Suconasa, a Citrosuco tinha uma grande vantagem inicial: a garantia de compra de 10 mil toneladas anuais pelo grupo Eckes.

Em 1965, com a morte de Pedro Santiago da Suconasa, foi desencadeado um conflito entre os herdeiros precipitando o desmoronamento da empresa. Sendo resgatada da concordata em 1967, por José Cutrale Júnior. Foi assim, que teve origem a Sucocítrico Cutrale.

Em 1964, entrava no setor industrial Edmond Van Parys que encontrou no processamento de laranja um escoadouro para as sobras de exportação de sua empresa, a Citrobrasil. Com porte equivalente ao da Suconasa e da Citrosuco, a Citrobrasil andou razoavelmente bem. Afinal, tinha pomares próprios. *packing-*

houses e atividades comerciais nos mercados externos e internos. No entanto, conforme relata HASSE (1987), faltava a Van Parys o espírito de empreendedor industrial, seu forte era a citricultura e o comércio de laranjas *in natura*,

na realidade, pessoas que conviveram bastante com Van Parys reconhecem que ele não possuía vocação para industrial. Como empresário do setor cítrico, sempre foi um grande comerciante. Mais do que no comércio, porém, destacou-se como citricultor, desenvolvendo no Brasil um amplo e profícuo trabalho de plantio e propagação de novas variedades, algumas de maturação precoce, como a laranja hamlin outras de maturação tardia, como as laranjas natal e valência e as tangerinas murcott. Além de utilizar a irrigação em larga escala, na Fazenda Sete Lagoas. Van Parys introduziu na citricultura brasileira diversos conceitos que, na década de 60, eram avançados até na Flórida. Por exemplo, a adubação. (HASSE, 1987)

Assim, já no começo da década de 70, sentindo que perdia terreno devido a problemas de capital de giro, Van Parys decidiu abrir o capital da Citrobrasil. A operação diluiu uma pequena parcela do capital da empresa entre investidores da região de Bebedouro, mas não rendeu os frutos esperados. Tanto que em 1976, Van Parys vendeu a fábrica da Citrobrasil ao grupo americano Cargill.

Nessa primeira fase, que corresponde aos anos 60, o último empreendimento de porte foi a Frular/Sucolanja, fábrica implantada em Limeira, em 1968, por Egisto Ragazzo Júnior, com projeto dos técnicos do Ital. A fábrica começou a operar sem vínculo algum com o exterior, agüentando apenas duas safras. Em janeiro de 1970 foi vendida para Eduardo Rinzler, que acabara de transferir o controle acionário da Cia. Mineira para o grupo Sanderson. A Mineira que, desde 1967, aceitara uma participação de 50% do grupo italiano, transformou-se na Sanderson S.A. Produtos Cítricos. E a Frular/Sucolanja mudou seu nome para Avante.

Outro importante fator que contribuiu para a constituição da indústria processadora de SLC no Estado de São Paulo foi o custo de produção situado bem abaixo dos demais países produtores. Apesar da menor produtividade dos pomares, o SLC paulista podia ser produzido a um custo baixo em virtude de vários fatores: menor valor das terras; baixo custo de mão de obra e facilidades oferecidas pelo governo para a expansão da exportação. Para ilustrar, podemos citar os dados de 1971, quando o custo de produção de SLC era estimado em 370/380 dólares²³ por tonelada F.O.B., incluindo lucro de 12%. Graças a isso, os empresários brasileiros podiam colocar com facilidade seu produto no mercado internacional. Conforme **TABELA 5**, enquanto o SLC da Flórida foi vendido a US\$900 por tonelada, o suco Brasileiro foi apresentado ao mercado alemão por um valor bem mais baixo, US\$460.

TABELA 5 - ALEMANHA OCIDENTAL - COTAÇÃO DE SUCO DE LARANJA, 1965

Origem	Valor (em US\$/ton.)
Flórida (EUA)	900
Israel	750
Marrocos	650
Espanha	650
África do Sul	575
Argentina	520
Brasil	460

Fonte: GATT - In HASSE (1987:204)

Para os anos de 1961 e 1962, foram registrados oficialmente algumas exportações experimentais de suco de laranja. Mas, podemos dizer que a indústria cítrica brasileira voltada para a exportação, iniciou-se mesmo em 1963, quando exportou pouco mais de 5.000 toneladas de suco, faturando por volta de 2 milhões de dólares. Segundo HASSE (1987), os três primeiros anos foram instáveis. Os embarques e o faturamento chegaram a cair, devido à má qualidade das primeiras remessas e da concorrência de outros países. Em 1966, as vendas se firmaram e, a partir de então, a indústria cítrica brasileira não parou de crescer (TABELA 6).

²³ Fonte: Gatt in :HASSE (1987)

TABELA 6 - BRASIL - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA

Ano	Volume(t)	Valor (US\$1.000 F.O.B.)
1963	5.313	2.167
1964	3.825	1.437
1965	5.760	1.884
1966	13.929	4.737
1967	18.647	6.693
1968	30.095	11.631
1969	23.245	10.910
1970	33.468	14.736

Fonte: Cacex - Banco do Brasil

Durante a década de 60, a indústria cítrica paulista foi capaz de aproveitar a oportunidade gerada pela geada de 1962. De fato, os Estados Unidos foram um dos principais consumidores do SLC no período, embora no final da década, países europeus, encabeçados pela Alemanha Ocidental, tenham ocupado a liderança, com mais de 75% em 1970 (TABELA 7).

TABELA 7 - BRASIL - EXPORTAÇÕES BRASILEIRA DE SUCO CONCENTRADO DE LARANJA POR PAÍS DE DESTINO (VOLUME DADO EM TONELADAS) 1966 a 1970

País	1966	1967	1968	1969	1970
Alemanha Oc.	5.041	7.169	5.485	9.582	19.050
Canadá	4.102	2.569	6.273	4.676	4.289
Holanda	988	2.231	4.070	3.506	4.103
Israel	589	498	-	550	1.972
Suécia	247	281	603	834	1.041
Estados Unidos	2.040	3.043	12.239	2.824	1.005
Inglaterra	369	770	594	479	582
Outros	553	1.726	832	794	1.426
Total	13.929	18.647	30.096	23.245	33.468

Fonte: Cacex - Banco do Brasil

Nota: Todas as exportações de SLC provinham essencialmente do Estado de São Paulo

A medida que o suco se firmava como um produto de grande peso na pauta de exportações do Brasil, caíam os embarques de laranja *In Natura* (TABELA 8). Para os citricultores, entregar a fruta para a indústria tornou-se uma alternativa mais segura, pois oferecia um melhor preço e maior garantia de escoamento da laranja. Assim, a indústria processadora de laranja tornou-se um mercado cativo para a citricultura paulista.

TABELA 8 - BRASIL - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE LARANJAS *IN NATURA*

Ano	Volume (mil ton.)	Valor (US\$ milhões)
1960	112,4	6,1
1961	112,7	6,0
1962	104,4	4,7
1963	143,6	6,2
1964	97,0	3,7
1965	159,0	7,4
1966	79,3	3,8
1967	89,9	3,4
1968	72,5	3,1
1969	56,9	3,5
1970	51,2	3,4

Fonte: FIBGE - In Geraldo HASSE (1987:200)

Ao final da década de 60, já existiam no Brasil 7 unidades de processamento de laranja em operação, com um total de 76 extratoras. Observe, na TABELA 9, que as atuais grandes empresas de SLC já despontavam nessa fase. Em 1970, a Citrosuco Paulista e a Sucocitrico Cutrale controlavam mais de 60% da capacidade de processamento da indústria de sucos no País.

TABELA 9 - SÃO PAULO - EMPRESAS PROCESSADORAS DE SUCOS CÍTRICOS, SEGUNDO O NÚMERO DE EXTRATORAS, 1970

Empresas	Localidade	Ano de instalação	No. de extratoras
Cutrale	Araraquara	1963	18
Citrosuco	Matão	1964	30
Citrobrasil	Bebedouro	1964	12
Sanderson	Bebedouro	1962	6
Avante	Limeira	1968	6
Sícola	Sorocaba	1929	1
Anglo	Barretos	1965	3
Total			76

Fonte: IEA

Do que foi apresentado sobre a indústria de SLC na década de 60, verificamos que alguns principais fatores críticos contribuíram para o surgimento e bem sucedida expansão do setor citrícola paulista durante a década de 60.

Pelo lado dos estímulos internos, podemos itemizar alguns como sendo os principais:

- os incentivos fiscais e monetários;
- alguns personagens do próprio setor citrícola que por apresentarem um espírito *empreendedor schumpeteriano*, fortes vínculos com capitais externos e grau considerável de poder comercial e de flexibilidade econômica conseguiram estender suas atividades de agrícola comercial para o processamento industrial. Destacamos principalmente: José Cutrale Júnior e Carl Fischer.

- o auxílio dos técnicos do ITAL, do Instituto Biológico e do Instituto de Economia Agrícola, todos órgãos da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo;
- a disponibilidade de recursos financeiros gerados na própria produção citrícola;
- o baixo custo de produção de SLC no Estado de São Paulo.

Pelo lado externo, dois principais fatores também deram sua contribuição para a gênese da agroindústria citrícola paulista:

- as geadas na Flórida ocorridas durante a década de 60;
- e, o interesse do capital estrangeiro em iniciar empreendimento no Estado de São Paulo.

1.2. A concentração da indústria citrícola e a formação dos grandes grupos do setor

A década de 70, foi uma década de modernização e concentração da indústria processadora de SLC. Vários foram os motivos para que ocorresse a reestruturação do setor.

Com o choque do petróleo em 1973, ocorre uma redução drástica das exportações de SLC para os países afetados e a consequência deste fato foi a queda no mercado futuro da *commodity* suco de laranja praticamente pela metade.

A implantação e a expansão de fábricas de suco concentrado desencadearam intenso plantio de laranjais no interior paulista. Em meados de dezembro de 1973, a disputa pela laranja nos pomares triplicou a cotação do produto, agravando ainda mais os problemas de capital de giro das pequenas processadoras. Muitos produtores já tinham se comprometido a entregar suas colheitas muito antes da safra, que somente se iniciaria em maio do ano seguinte.

A Sanderson chegara a contratar antecipadamente 8 milhões de caixas de laranja a preços elevados. Mas no início da safra, a empresa começou processando as frutas de seus pomares, que foi interrompida pela falta de pagamento à Companhia Paulista de Força e Luz, que cortou-lhe o fornecimento de energia elétrica. Além disso, a empresa estava desde fevereiro sem pagar seus funcionários. Os citricultores começaram a ficar preocupados, pois as frutas já estavam caindo das árvores e a Sanderson não enviava seus funcionários para realizar a colheita. Por causa dos contratos assinados, os citricultores não podiam repassar suas frutas às outras fábricas.

Para agravar ainda mais a crise que estava começando, a Citrosuco foi proibida pelo governo brasileiro de exportar seu suco, sob a alegação de praticar *dumping* no mercado internacional pois, nos primeiros meses do ano, vendera suco a 400 dólares a tonelada, abaixo do preço estipulado pela Cacex de 560 dólares.

Com isso, a Citrosuco deixou de comprar laranjas, enfraquecendo ainda mais a posição dos citricultores.

Em setembro de 1974, foi decretada a falência da Sanderson e os produtores obtiveram respaldo judicial para negociar seus pomares com outras empresas, mas a preços bem abaixo do esperado. Ademais, a pedido dos citricultores, o governo autorizou a Citrosuco a exportar novamente.

Em 1975 a Sanderson voltou a operar, mas sob gestão estatal. O governo paulista foi orientado no sentido de administrar a crise da Sanderson, tendo em conta principalmente o interesse dos citricultores. Dessa forma, o Banco do Estado de São Paulo, que não figurava inicialmente entre os credores da Sanderson, comprou uma promissória rural de um agricultor, credenciado-se assim para ser síndico da falência da fábrica de Bebedouro.

Para demonstrar que estava disposto a dar tratamento especial à questão, uma das primeiras providências do banco foi a formação de uma comissão de técnicos, com a ajuda da Secretaria da Agricultura, para realizar tratos culturais nos laranjais da Sanderson. No entanto, o juiz encarregado da falência negou autorização para gastar recursos na preservação dos pomares, que ficaram abandonados até serem adquiridos por citricultores paulistas, entre eles José Cutrale Júnior.

Em junho de 1975, diversas empresas públicas paulistas, lideradas pela CEAGESP, constituíram, a partir do que restava da Sanderson S.A., uma nova empresa - a Frutesp S.A. Agro-industrial. Já na safra 1977/78 o processamento industrial da Frutesp alcançou 9 milhões de caixas, pois tinha um contrato de fornecimento da fruta com a Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo (COOPERCITRUS), cuja a sede era em Catanduva. Os citricultores da cooperativa passaram a demonstrar interesse em assumir o controle acionário da empresa.

A aproximação entre a COOPERCITRUS e a Frutesp foi lenta e se não houvesse a participação de órgãos oficiais dificilmente a COOPERCITRUS adquiriria a Frutesp, pois havia a pressão de grupos privados interessados em absorver a empresa. A Frutesp foi definitivamente transferida à COOPERCITRUS em 14 de março de 1979, depois de quase três anos de intensa movimentação e negociação.

Algumas das fábricas instaladas, por motivos técnicos ou dificuldades financeiras, mudaram de direção e passaram a pertencer a outros grupos que não os iniciais enquanto que outras encerraram suas atividades. Contudo, a maioria efetivou constantes aumentos não só das construções civis como principalmente das capacidades operacionais de extração e concentração.

Em 1977, os grupos Citrosuco e Cutrale se uniram para adquirir fábricas menores com problemas, principalmente de capital de giro. Assim já no primeiro trimestre adquiriram a Citral e a Tropisuco. A Sucorrico que chegou a participar das negociações como possível compradora também acabou sendo adquirida.

Ainda em 1977, duas empresas implantaram unidades de processamento de sucos no município de Matão. A primeira foi a "Comercial de Frutas Matão Ltda.", ligada ao comércio de frutas em geral desde 1966, iniciando o processamento de sucos sob o nome de "Indústria e Comércio de Frutas Matão Ltda." e atualmente é a Central Citrus. Os proprietários eram quatro citricultores e comerciantes de frutas. A segunda empresa foi a Frutropic Indústria e comércio Ltda., liderada por um antigo diretor da Citrosuco Paulista, tendo como acionistas outros quatro empresários rurais do município. Em 1981, a empresa tornou-se Frutropic S/A pertencente ao grupo francês Dreyfus. A Antártica, em 1978, também passou a processar suco de laranja para atender suas necessidades de matéria prima para refrigerantes, mas com apenas 2 extratoras.

Em 1979, outras empresas iniciaram o processamento de sucos como a Citromojiana Ltda. no município de Conchal, constituída por três grandes grupos do setor alimentício internacional: The Coca-Cola Company (EUA), Toddy International Company (EUA) e a Fazenda Sete Lagoas Agrícola, ligada ao grupo

belga Leon Van Parys S/A. Em 1983 a Citromojiana foi comprada pelo grupo Cutrale.

Em março de 1979 surge a Citrovale S/A no município de Olímpia, sendo que 49% de suas ações passaram em 1983 para o grupo Cutrale que atualmente detém 100% do controle acionário da empresa. No mesmo ano, em Itápolis, entra em operação a empresa Branco Peres Citrus S/A, construída pela família Branco Peres, comerciantes e beneficiadores de produtos agrícolas na região de Adamantina e Itápolis. Em 1985, 49% de suas ações foram transferidas para o grupo Cutrale. Ainda em 1979, a Sucocítrico Cutrale coloca em operação uma segunda unidade industrial localizada no município de Colina.

Em suma, durante a década de 70, o que se verificou no setor citrícola paulista foi uma concentração nas mãos de quatro grandes empresas: Citrosuco, Cutrale, Cargill²⁴ e Frutesp. A Citrosuco e a Cutrale compraram várias pequenas empresas com problemas técnicos e de capital de giro, chegando em alguns casos a se associarem para realizar a compra.

Neste momento, os principais fatores de sucesso da competitividade dos agentes produtores de SLC na indústria produtora de SLC poderiam ser resumidos nos seguintes, a saber:

²⁴ As exceções não eram consideradas concorrentes: ou porque vendiam suco de limão (caso da Citropectina e de uma pequena indústria de Matão transformada na Central Citrus); ou porque estavam nascendo (Frutropic e Branco Peres), ou porque se localizavam fora da zona citríca paulista (Frutene, Frutos Tropicais, Aripé e Suvalan).

- disponibilidade de capital de giro para fazer face à elevada demanda financeira colocada pela atividade, uma vez que eram realizados adiantamentos periódicos aos citricultores relativos à compra da fruta; e,
- acesso aos canais externos de comercialização.

1.3. A década de 80: o momento da alavancagem da indústria de SLC

No início da década de 80, a estrutura da indústria de SLC já estava delineada, poucas mudanças ocorreram neste momento. Na realidade, durante os anos 80, os maiores investimentos, foram feitos pelos três grandes grupos já existentes no setor - Cargill, Citrosuco e Cutrale - que investiram na expansão de suas instalações, e principalmente na modernização dos seus sistemas de transporte.

Em 1984, entra em operação uma nova unidade de processamento da Cargill Citrus no município de Uchôa, com capacidade de processamento de 15 milhões de caixas por ano. Estimulada pelos bons preços internacionais, essa expansão foi liderada pela Cargill, que além de projetar uma nova fábrica em Uchoa, decidiu inovar no sistema de transporte, substituindo os tradicionais tambores de aço por caminhões tanques e navios graneleiros.

Segundo HASSE (1987), o projeto da Cargill pegou de surpresa citricultores e industriais, que se uniram para *denunciar* a inovação ao governo. Em documento encaminhado em julho de 1979 à CACEX, a ABRASSUCOS advertia

que "graves problemas poderão advir para a comercialização do produto, com reflexos inclusive na área agrícola, caso o sistema de entrega de sucos a granel venha a ser adotado por apenas uma das indústrias componentes da ABRASSUCOS".

O sistema de transporte a granel, assustava seus concorrentes brasileiros porque, pelas primeiras estimativas, deveria proporcionar uma redução de 90,29 dólares por tonelada no custo do suco brasileiro.

Para acompanhar a Cargill, as concorrentes estimaram que deveriam investir cerca de US\$ 80 milhões de dólares²⁵. Investimentos tão pesados somente puderam ser realizados porque, nos primeiros anos da década de 80, o suco de laranja proporcionou grandes lucros à indústria cítrica instalada no Brasil.

Já em 1981, segundo dados da TABELA 10, as exportações brasileiras de suco ultrapassaram a barreira de 600 mil toneladas anuais, com preço médio superior a US\$1.000 por tonelada. Nos anos seguintes, graças às geadas que reduziram sensivelmente a produção dos pomares na Flórida, os preços internacionais de suco mantiveram-se elevados. Em 1984, pela primeira vez na história, o faturamento cambial da indústria cítrica brasileira passou de um bilhão de

²⁵ Era tanto dinheiro que, no início, as concorrentes da Cargill chegaram a pensar na unificação das vendas através de um único ofertante. A Cargill, evidentemente, refugou a idéia de unificação, mas cedeu as pressões para compartilhar seu sistema de transporte, adotado posteriormente pela Citrosuco e pela Cutrale (Hasse, 1987).

dólares. De 1984 para 1985, a cotação do suco chegou a um valor tão elevado²⁶ que o consumo caiu principalmente na Europa, onde o suco de laranja foi substituído por outros sucos de frutas.

TABELA 10 - BRASIL - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE SUCO CONCENTRADO DE LARANJA, 1970 - 1989

Ano	Quantidade	FOB Médio/ton.	Valor
AMERICAN	ton. Métrica	US\$1.000	
1970	33.468	440,30	14.736
1971**	77.334	463,67	35.858
1972	87.156	476,14	41.499
1973	120.990	525,84	63.622
1974	108.460	545,54	59.170
1975	180.897	454,42	82.204
1976	209.841	480,75	100.882
1977**	213.524	829,06	177.026
1978	335.629	991,03	332.621
1979	292.900	960,78	281.414
1980	401.026	884,46	338.652
1981**	639.146	1.031,12	659.147
1982	521.217	1.100,09	573.388
1983	553.110	1.099,11	607.930
1984**	904.805	1.563,32	1.414.500
1985	484.785	1.544,86	748.929
1986	808.262	844,01	682.186
1987	754.969	1.100,04	830.499
1988	663.599	1.724,43	1.144.332
1989**	730.173	1.395,06	1.018.634

** Grandes Geadas Ocorridas na Flórida

Fonte: ABRASSUCOS

De 1975 até 1980 foram instaladas 5 fábricas e mais 5 entraram em operação na década de 80. O número total de extratoras passou para 512 em 1980,

²⁶ Segundo dados da ABRASSUCOS o valor FOB médio da tonelada métrica da SLC no ano civil

para 710 em 1985 e para 817 em 1990. Entre 1985 e 1990 ocorreram mais ampliações das capacidades instaladas das unidades já existentes do que novas fábricas, sendo construída apenas uma fábrica da Royal Citrus no município de Taquaritinga.(TABELA 11).

TABELA 11 - ESTADO DE SÃO PAULO - EMPRESAS PROCESSADORAS DE SUCOS CÍTRICOS, SEGUNDO O NÚMERO DE EXTRATORAS - ANOS 1980, 1985 e 1990

Empresa	Localidade	Ano de Instalação	Número de Extratoras		
			1980	1985	1990
Cutrale	Araraquara/Colina	1963/1979	180	180	180
Citrosuco	Matão/Limeira	1964/1968	127	232	268
Frutesp	Bebedouro	1962	72	72	86
Cargill	Bebedouro/Uchoa	1964/1985	80	120	120
Sucorrico	Araras	1973	28	*	*
Citral	Limeira	1971	24	*	*
Tropisuco	S.A. Posse	1972	12	*	*
Frutropic	Matão	1978	12	20	32
Central Citrus	Matão	1977	8	8	16
Branco Peres	Itápolis	1979	6	16	20
Antártica	São Paulo	1978	2	2	4
Citrovale	Olimpia	1979	12	24	24
Citromojiana	Conchal	1979	12	12	16
Sicola	Sorocaba	1929	1	1	1
Citropectina	Limeira	1954	15	28	29
Bascitrus	Mirassol	1984	10	10	10
Royal Citrus	Taquaritinga	1990	12	12	12
Total			576	710	817

* Pertencentes a Cutrale e Citrosuco (desativadas)

Fonte: IEA

Na década de 80, houve a entrada de poucas empresas no setor, todas de porte pequeno. Em virtude do momento favorável para a exportação de SLC, as

de 1984 foi de US\$ 1.563,32.

quatro maiores empresas do setor tiraram proveito do capital financeiro gerado para se modernizarem e aumentarem a sua capacidade produtiva. Foi neste momento, que foram criadas grandes barreiras à entrada no setor:

- estruturação de um sofisticado sistema logístico, envolvendo plantas industriais, rede de transporte até o porto (caminhões e graneleiros), terminais portuários exclusivos no Brasil e no exterior e, até mesmo, navios graneleiros para o transporte marítimo do suco;
- garantia de abastecimento da matéria prima (laranja) num volume e qualidade compatíveis com a escala do setor. Neste sentido os acordos de negociações de compra e venda da laranja foram primordiais²⁷;
- e, manutenção programada de capacidade industrial ociosa pelas empresas líderes²⁸.

1.4. Conclusões

Com relação a competitividade brasileira no mercado internacional de SLC, podemos afirmar que, durante a década de 60 até finais da década de 80, ela se deu tendo como base os seguinte fatores:

²⁷ Sobre a Organização do Setor e Acordos de preços vide anexo 2.

²⁸ Sobre o aumento da capacidade ociosa na indústria de SLC, ver SIFFERT FILHO (1992).

- tradição internacional do Brasil na área citrícola como grande exportador de laranjas;
- baixos custos de produção da laranja e do SLC;
- parque industrial tecnologicamente moderno;
- desenvolvimento de conhecimento técnico-agronômico;
- estruturação de uma cadeia produtiva, envolvendo citricultores, processadoras, transporte e comercialização, capaz de maximizar o ciclo produtivo e comercial.

A maioria dos fatores de competitividade citados acima, foram extensivamente analisados por outros autores. No entanto, trouxemos de novo para a análise deste período, a importância dos *empresários* do setor que utilizaram-se de todos os instrumentos disponíveis para transformarem o setor citrícola paulista da década de 50 no maior pólo exportador de SLC do mundo, já nos anos 80.

Outro fator importante, não apresentado por outros autores, é o fato de a indústria mundial de SLC exigir, como pré-requisitos para os entrantes, características que se encaixavam perfeitamente com o setor citrícola paulista.

Segundo PORTER (1992), houve uma tendência na década de 70 e 80 da emergência de países recentemente desenvolvidos (PRD) como concorrentes em

indústrias mundiais. Segundo o autor, as indústrias mais vulneráveis à concorrência de PRD são aquelas *sem* as seguintes barreiras à entrada:

- tecnologia em rápida transformação que pode ser patenteada;
- mão-de-obra altamente especializada;
- sensibilidade a tempos de espera;
- serviço e distribuição complexos;
- alto conteúdo de marketing para o consumidor;
- tarefa de venda técnica complexo.

De acordo com o que viemos descrevendo sobre o setor, pode-se notar que a indústria de SLC, durante a década de 60 e 70, não apresentava nenhuma destas barreiras. Na década de 80, dentre todas as citadas, apenas a barreira imposta por uma complexa rede de distribuição do suco foi criada.

Neste sentido, durante as décadas de 60 até final da década de 80, apenas por não apresentar as barreiras à entrada descritas acima, a indústria mundial de sucos de laranja já seria um pólo atrativo para os *empresários* do setor citrícola brasileiro. Para se dar a gênese do setor, foi necessário apenas um estopim: as geadas na Flórida.

Neste primeiro momento da indústria de SLC, vimos que as estratégias competitivas foram em grande medida influenciadas pela presença do Estado no setor e por vários fatores favoráveis ao crescimento da cadeia agroindustrial citrícola. No Capítulo II vamos apresentar os novos atores e fatores responsáveis pela configuração de um novo momento para o complexo, bem menos favorável que o estudado neste primeiro capítulo.

*CAPÍTULO II - A NOVA FASE DA CADEIA
AGRO-INDUSTRIAL CITRÍCOLA PAULISTA: A
VIRARA DA DÉCADA DE 80 PARA A DÉCADA
DE 90*

CAPÍTULO II

A NOVA FASE DA CADEIA AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA PAULISTA: A VIRADA DA DÉCADA DE 80 PARA A DÉCADA DE 90

Na virada da década de 80 para a década de 90, surgiram diversos atores e fatores novos que trouxeram grandes inovações para a estrutura e conduta da indústria cítrica paulista, nos permitindo até mesmo considerar este momento como um marco histórico do complexo citrícola paulista. Pois, até então, passava-se por um momento de prosperidade e euforia, não eram necessários muitos requisitos para que as processadoras obtivessem um bom desempenho no setor.

Entre todas as mudanças ocorridas, a partir da virada da década, destacamos três como sendo as principais responsáveis pelas modificações nas estratégias competitivas das empresas da indústria de SLC:

- primeiro, a entrada de novos concorrentes no setor;
- segundo, o novo cenário internacional;

- e, por último, a redução na economia de escala das fábricas processadoras de SLC por conta na redução da capacidade produtiva.

Passaremos agora a detalhar cada um destes fatores, demonstrando suas influências na indústria de SLC, não apenas em nível de ambiente industrial, mas no grau de inovações de conduta estratégica.

2.1.Os novos participantes da indústria citrícola paulista

Foi a partir da virada da década de 80 para a década de 90 que a indústria de SLC começou a se ver pressionada pela entrada de novos participantes no setor. Até então, apenas quatro empresas dominavam a indústria de SLC e não se viam ameaçadas pela presença das demais no setor.

Todavia, em 1992, duas novas fábricas pertencentes a grupos econômicos, até então de origem externa à atividade industrial citrícola entraram em funcionamento: uma em Catanduva e a outra em Matão. A primeira, denominada Citrovita pertencente ao grupo Votorantim e, a segunda, Cambuhycitrus pertencente ao grupo Moreira Salles. Estas empresas iniciaram um processo de desequilíbrio da indústria de SLC, ameaçando o desempenho das veteranas do setor. Já no ano de 1994, essas duas fábricas participaram com aproximadamente 6% da capacidade instalada de toda a indústria de suco no Estado de São Paulo, conforme ilustramos na TABELA 12.

TABELA 12 - ESTADO DE SÃO PAULO - CAPACIDADE INSTALADA DAS EMPRESAS PROCESSADORAS DE SUCOS CÍTRICOS, SEGUNDO O NÚMERO DE EXTRATORAS, 1990 -1994.

Empresas	Localidade	Ano de Instalação	1990	1992	1993	1994
Cutrale	Araraquara	1964	84	86	86	86
	Colina	1979	96	98	98	98
Citrosuco	Matão	1964	192	196	196	196
	Limeira	1967	76	78	78	77
Cargill	Bebedouro	1965	80	82	82	82
	Uchoa	1985	40	40	40	40
Frutesp*	Bebedouro	1962	86	86	86	86
Frutropic*	Matão	1978	32	65	65	71
Central Citrus	Matão	1979	16	17	17	17
Branco Peres	Itápolis	1980	20	21	21	21
Antártica	São Paulo	1978	4	4	4	4
Citrovale**	Olímpia	1980	24	25	25	25
Citro Mogiana**	Conchal	1980	16	17	17	17
Sicola	Sorocaba	1929	1	1	1	1
Citropectina	Limeira	1954	28	29	29	29
Bascitrus	Mirassol	1984	10	21	21	31
Royal Citrus	Taquaritinga	1990	12	15	15	15
Citrovita	Catanduva	1991		32	32	31
Cambuhycitrus	Matão	1992		29	29	29
Frutax	Monte Azul Pta.	1994				11
Total			817	942	942	967

* Pertencente ao grupo Dreyfus

** Pertencente ao grupo Cutrale

Fonte: MAIA & AMARO. Revista da Laranja (1994)

Nesse mesmo período, podemos destacar, também, o aumento da capacidade de moagem da Frutropic e da Bascitrus, essas duas empresas mais que duplicaram a sua capacidade de processamento de laranjas.

Outra participante do setor que modificou a sua forma de ação na indústria de SLC, na década de 90, foi a Montecitrus. Numa empresa formada por

28 citricultores, a Montecitrus, que arrendava as instalações da Cargill em Uchoa para processar a produção de frutas de seus associados, sofreu em 1993 uma divisão. Parte do grupo (com cerca de 10 milhões de caixas de laranja) passou a uma associação parietária com a Cambuhycitrus, cujo suprimento de frutas próprias era insuficiente para atender a suas necessidades operacionais. A outra parte resolveu constituir uma nova empresa, a Frutax.

Além dessas, ainda na primeira metade da década de 90, instalaram-se no interior paulista algumas pequenas processadoras como a Citrol Bartol, em Bebedouro, com capacidade para esmagamento de 4 milhões de caixas. Em 1993, a Frutropic, pertencente ao grupo Louis Dreyfus, adquiriu a Frutesp.

Apesar da entrada de novos agentes no setor, a indústria de suco de laranja no Brasil, em comparação com a de outros países (em especial com a dos Estados Unidos) continuou bastante concentrada, pois mais de 50% da capacidade instalada pertence aos dois maiores grupos - Citrosuco e Cutrale - os quais, no entanto, reduziram sua participação de 61% em 1990 para 52% em 1994. Todavia as quatro maiores empresas continuam responsáveis por mais de 80% da capacidade instalada, passando a Frutropic com a compra da Frutesp, a ser a terceira maior empresa do setor, deslocando a Cargill para o quarto lugar, ambas de capital estrangeiro (**TABELA 13**).

TABELA 13 - ESTADO DE SÃO PAULO - A PARTICIPAÇÃO DOS PRINCIPAIS GRUPOS PROCESSADORES DE LARANJA NO TOTAL DA CAPACIDADE INSTALADA (EXTRATORAS), 1990 -1994.

em %

Grupos	Anos			
	1990	1992	1993	1994
Citrosuco	33,40	29,09	29,06	28,17
Cutrale	28,13	25,05	25,03	24,35
Cargill	14,69	12,95	12,94	12,59
Frutropic (Frutesp)	10,53	9,13	16,01	16,20
Outros	13,25	23,78	16,96	18,69
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborados a partir de dados do IEA

Apesar da entrada de novas grandes empresas na indústria de SLC não representar uma importante modificação na concentração do setor, existe uma grande consequência que procuramos enfatizar neste tópico: a mudança no comportamento estratégico dos concorrentes estabelecidos. Uma vez que os grupos Votorantim, Moreira Salles e Louis Dreyfus, além de aumentarem a capacidade de processamento do setor, são grandes grupos externos à área citrícola e com atividades principais não relacionada com o segmento agroindustrial citrícola.

2.2. O novo cenário internacional

Adicionalmente à entrada de novos participantes no setor, desestabilizantes do desempenho das empresas estabelecidas na indústria de SLC, temos o novo quadro internacional da oferta e da demanda do suco e da laranja, que vem se modificando ao longo do tempo, mas que se agrava a partir do final da década de 80.

Fazer um breve sumário sobre o cenário internacional da indústria de SLC na década de 90 não é uma tarefa simples. Para facilitar a exposição torna-se necessário analisar ano a ano o que vinha realmente acontecendo na oferta e na demanda de SLC, desde a virada da década de 90 até os anos recentes.

A auto-suficiência americana

Segundo Ademerval Garcia²⁹, em 1989/90 a oferta de suco de laranja se equilibrou a demanda mundial, o que nunca mais se repetiu. Em 90/91 a oferta foi superior, os preços despencaram para US\$ 1,11 a caixa de laranja. Em 1991/92, o preço do suco leva ao aumento do consumo. Dessa forma, recuperam-se as cotações na bolsa de Nova York, a caixa atinge US\$ 2,36, mesmo com a oferta ainda mais elevada que a demanda. Em 92/93, atingiu-se um recorde de safra no Brasil - 315

²⁹ Garcia, A. *Nova Análise da citricultura brasileira nos anos noventa*. In: Revista da Laranja, Cordeirópolis, SP, v.14, 1993.

milhões de caixas, que vem a coincidir com a segunda maior safra de laranja da Flórida - 186 milhões de caixas. Mais de 350 mil toneladas de suco concentrado são ofertadas no mercado. As cotações de SLC caem aos níveis mais baixos da história, o F.O.B.-Santos chega a US\$ 245/tonelada em fevereiro e março de 93, e o preço da caixa de laranja vai para US\$ 0,34 (Vide TABELA 14).

TABELA 14 - BRASIL - EXPORTAÇÃO DE SLC E EVOLUÇÃO DO PREÇO DA CAIXA DA LARANJA PARA A INDÚSTRIA (PROCESSAMENTO), 1989 - 1994

Ano * ..	Exportação de SLC ton. métrica	Preço FOB médio por ton. em US\$	Preço em US\$ cx. da laranja
89	730.173	1.395,06	3,74
90	953.936	1.539,32	3,53
91	913.504	985,17	1,11
92	947.579	1.024,25	2,13
93	1.050.949	702,01	0,34
94	1.061.592	859,06	0,70

* Ano agrícola no caso do preço da caixa da laranja (ex. 89, considera-se 88/89), e ano civil para a exportação de SLC.

Fonte: ABRASSUCOS e Coinbra-Frutesp

Os principais países de destino das exportações brasileiras de suco na década de 80 foram os EUA e a Holanda, embora este último não seja somente um mercado de consumo, mas um centro de reexportação a outros países da Europa.

Os Estados Unidos iniciaram a década de 80 como principal importador do SLC brasileiro, a partir do final da década começou a perder a sua posição para os países da CEE, conforme dados do DECEX (TABELA 15).

TABELA 15 - BRASIL - EXPORTAÇÃO DE SLC SEGUNDO A PARTICIPAÇÃO DAS PRINCIPAIS REGIÕES IMPORTADORAS - EM MIL TONELADAS

País	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
EUA	59,1	51,3	43,4	38,9	35,6	39,0	33,9
CEE	28,4	38,1	44,8	48,9	46,4	47,0	50,7
Japão	02,6	02,2	01,1	01,3	02,8	03,8	05,1

Fonte: DECEX

Na década de 90, os exportadores de SLC brasileiros começaram a buscar novos compradores para escoar a produção de suco de laranja. Países europeus e asiáticos são apontados como promissores parceiros nos negócios, já que os Estados Unidos estão deixando de ser um mercado atraente.

Conforme a TABELA 16, abaixo, sobre as exportações de SLC por países de destino no ano agrícola 91/92, percebemos também a importância da Austrália como um significativo segmento do mercado.

TABELA 16 - BRASIL - EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE SLC (POR REGIÕES DE DESTINO) ANO AGRÍCOLA 91/92

Destino	Volume em ton.	Valor (US\$1.000)	Participação (%)
América do Norte*	341.593	413.360	36,5
CEE**	500.450	574.801	50,7
Japão	45.616	58.185	5,1
Coreia do Sul	43.842	53.880	4,8
Austrália	10.531	12.941	1,1
Porto Rico	4.409	5.128	0,5
Finlândia	3.942	4.820	0,4
Nova Zelândia	3.237	3.583	0,3
Arábia Saudita	1.216	1.490	0,1
Outros	4.205	4.973	0,5
Total	959.041	1.133.161	100,0

Fonte: ABRASSUCOS

Atualmente, o Brasil mantém a liderança nas exportações de sucos para os EUA, mesmo não sendo o país com maiores vantagens tarifárias. Os maiores problemas que o exportador brasileiro enfrenta nos EUA no mercado de SLC são o elevado custo do frete marítimo e o alto custo dos direitos alfandegários. Em 1991, dos quase um milhão de toneladas de suco produzido no Brasil, 36,5% foram embarcados para a América do Norte. Mas este percentual tem caído. Há dez anos atrás, os americanos compravam cerca de 50% de toda a produção brasileira. Estes números confirmam o interesse de se explorar outros mercados mundiais.

A produção de laranja vem crescendo cada vez mais nos Estados Unidos. Os novos plantios estão sendo deslocados para o sul da Flórida e para demais

estados, onde o existe uma menor incidência de geadas, conforme podemos verificar na TABELA 17, que separa as plantações da laranjas por estados e na TABELA 18, que apresenta o deslocamento das plantações dentro do estado da Flórida. Ou seja, em 1970, 63% dos pés de laranja da Flórida estavam localizados no norte do estado, em regiões de maior incidência de geadas, em 1994, apenas 37% dos pés se encontravam nestas áreas.

Com esta mudança na localização geográfica dos plantios de laranjeiras, os americanos esperam até o final do século alcançar a auto-suficiência.

TABELA 17 - EUA - PRODUÇÃO DE LARANJA POR ESTADOS

em milhões de caixas

Ano agrícola	Flórida	Texas	Califórnia	Arizona	Total EUA
1979/80	206,7	3,8	49,5	2,9	262,9
1980/81	172,4	4,1	54,4	2,2	233,1
1981/82	125,8	5,6	34,9	2,5	168,8
1982/83	136,9	5,4	63,4	3,2	211,6
1983/84	116,7	2,4	40,4	1,5	161,0
1984/85	103,9	0,0	43,7	2,0	149,6
1985/86	119,2	0,3	44,9	1,9	166,3
1986/87	119,7	0,8	48,3	2,3	171,1
1987/88	138,0	1,4	49,2	1,5	190,1
1988/89	146,6	1,7	49,1	1,4	198,8
1989/90	110,2	1,1	59,5	1,3	172,1
1990/91	151,6	0,0	21,3	1,6	174,4
1991/92	139,8	0,0	58,1	2,0	197,9
1992/93	186,6	0,5	55,7	1,5	244,3
1993/94	174,2	0,5	52,2	1,6	228,5

Fonte: F.A.S.S.

TABELA 18 - ESTADO DA FLÓRIDA (EUA) - DISTRIBUIÇÃO POR PARTICIPAÇÃO (%) DOS PÉS DE LARANJA POR REGIÕES

Ano	Região Norte*	Região Sul**
1970	63%	37%
1980	56%	44%
1994	25%	75%

* Região Norte: Todos os distritos acima de Manatee, Hardee, Highlands, Okeechobee, St. Lucie (excluídos)

* Região Sul: Todos os distritos abaixo de Manatee, Hardee, Highlands, Okeechobee, St. Lucie (incluídos)

Fonte: Morris Agribusiness Consulting, Inc.

A TABELA 19, pode ilustrar muito bem o que muitos pesquisadores vem alertando: além de se tornar auto-suficiente, os Estados Unidos ainda poderá ser um grande concorrente do SLC brasileiro, por estar se tornando um grande exportador do suco³⁰.

TABELA 19 - EUA - OFERTA E CONSUMO DE SUCO DE LARANJA - ANO AGRÍCOLA 1987/88 - 1991/92

em mil toneladas

Ano agrícola	Produção	Importação	Exportação	Consumo
1987/88	647	293	64	857
1988/89	692	272	69	902
1989/90	464	350	64	754
1990/91	631	233	68	843
1991/92	650	225	70	805

Fonte: USDA

³⁰ Os Estados Unidos é hoje o terceiro maior exportador de SLC, perdendo a segunda posição para Israel que exportou 108 mil toneladas de SLC em 1991, segundo dados da FAO.

Ou seja, o Brasil vai perder um grande cliente e ganhar um grande concorrente³¹. No ano de 1995, segundo dados da ABECITRUS, a safra norte-americana foi de 204 milhões de caixas, encostando no seu recorde histórico de 206 milhões de caixas da safra 79/80.

Dados todos estes fatores desfavoráveis à entrada de SLC nos Estados Unidos, as grandes processadoras partiram já no final da década de 80 a procura de novos mercados geográficos.

A busca por novos mercados

O perfil dos novos clientes, porém, exige um empenho maior dos produtores nacionais para conquistar novas parcelas do mercado. Ao invés do suco de laranja mais simples e barato - tipo *standard*, como o exportado para os Estados Unidos, está se partindo para produtos mais sofisticados dos tipos *polp-wash*; *dairy*; *fresh-squeezed*; entre outros; onde detalhes como aroma, acidez, teor de polpa e pasteurização são rigorosamente definidos e supervisionados pelo novo comprador.

³¹ Segundo previsões de Ademerval Garcia, presidente da ABECITRUS - em artigo publicado na Folha de São Paulo de julho de 1995, a safra 95/96 será ao redor de 230 milhões de caixas, protegida por uma tarifa alfandegária das mais altas do planeta. O reflexo nas vendas brasileira é imediato, as 357 mil toneladas compradas pelos EUA na safra 93/94 transformaram-se em pouco mais de 200 mil na atual safra (94/95). Na próxima (95/96), não se deve esperar mais de 100 mil toneladas. Enquanto isto, o Canadá, que importava 25 mil toneladas/ ano, comprará pouco mais de 1.000 toneladas no ano de 95.

Os ministérios da Relações Exteriores e da Indústria, do Comércio e do Turismo (MICT) vêm analisando a demanda de suco de laranja no exterior, com o objetivo de orientar os empresários brasileiros sobre as especificidades do mercado de suco nos países mais promissores. O principal esforço dos ministérios está concentrado no Japão e na Inglaterra. As embaixadas brasileiras também têm se empenhado, neste sentido, fornecendo relatórios detalhados sobre os mais diversos mercados externos de SLC.

A seguir, tecemos alguns comentários sobre o mercado de suco de laranja no Japão, Continente Europeu, Inglaterra, Austrália, Estados Unidos e México.

Japão

Segundo dados do DECEX de 1993, o Brasil é o principal fornecedor de suco de laranja ao Japão. Em 1992 as exportações brasileiras representaram 62% do total de suco importado pelo Japão. Os Estados Unidos vieram em segundo lugar, com 33,3% e o México, com 1,5 %. Mas este cenário nem sempre foi assim. até abril de 1992, o sistema de importações de SLC pelo Japão era por cotas. Desde então o governo japonês liberou a importação de suco de laranja, provocando algumas mudanças profundas no mercado de SLC.

A partir da liberação da cotas, um fato inédito começou a perturbar a ordem estabelecida no mercado varejista japonês, surpreendendo até os tradicionais

fornecedores de suco de laranja dos EUA. Diante da possibilidade em importar, sem intermediários, algumas redes de supermercados começaram a lançar marcas próprias de suco de laranja concorrendo principalmente com as mais conhecidas norte-americanas. E o suco escolhido, basicamente por apresentar preço mais baixo e sabor semelhante ao produto vindo da Flórida, foi o brasileiro. O suco brasileiro é do tipo natural concentrado e, na embalagem de 1 litro, foi vendido a US\$ 1,82 no mercado varejista japonês, 30 a 40% mais barato que a concorrência.

Antes disso, a Kirin Tropicana havia lançado o Pure Premium - um suco de laranja natural puro, tipo *single strength*. A embalagem de 750 ml era vendida a US\$ 3,69. Esse suco não é concentrado, ou seja, é embalado conforme extraído da fruta. A empresa brasileira Cambuhy Citrus está exportando suco de laranja ao Japão cujo o sabor se assemelha muito ao tipo *strength*. A Cambuhy MTC vende seu produto no Japão através da Mitsui.

A preferência pelo suco natural em detrimento de outras bebidas, como do refrigerante de suco de frutas (10 a 50 % de suco natural), está crescendo no Japão. Nos Estados Unidos a média de consumo de suco de frutas é dez vezes superior à japonesa, significa que ainda existe bastante possibilidade de crescimento do mercado japonês de SLC.

Os supermercados são no momento o principal canal de vendas das bebidas de frutas no Japão, ocupando aproximadamente um terço do mercado. As

lojas de conveniência aparecem com 20% das vendas e as máquinas automáticas representam 25%. No entanto, antes de chegar aos pontos de venda no varejo, o SLC exportado pelo Brasil e pelos Estados Unidos, é transformado em produto final através da diluição do concentrado em embalagem em instalações de processamento. Essas unidades são operadas diretamente por fabricantes japoneses.

Para exportar e distribuir o suco de laranja as empresas brasileira têm optado por fazer acordos com *trading companies* japonesas, como é o caso da Cambuhy MTC. A Citrosuco e a Cutrale também estão operando em cooperação com a Mitsui & CO. Ltda. do Japão. As principais empresas importadoras são a Nishin Trading Co.; Mitsubishi Co.; Mitsui & Co.; e, Unicoop Japan. As importações japonesas de SLC estão sujeitas a 30% de direito aduaneiro *ad valorem*.

A divulgação do produto brasileiro também começou a tomar forma a partir da abertura do mercado japonês. No início do ano de 1992, dois anúncios foram veiculados na televisão japonesa falando do suco de laranja do Brasil. Um deles, patrocinado pela Cutrale e pela Citrosuco, numa campanha orçada em US\$ 3,5 milhões, incluiu anúncios em revista dirigidas a atacadistas e varejistas; o outro, foi pago pela rede de supermercados Daiei e salientava: "Suco de laranja Valência importado do Brasil a 178 ienes (US\$ 1,64) por litro".

A diferença no preço, até o momento, tem sido o ponto mais favorável ao produto brasileiro. Em relação ao paladar, os especialistas japoneses entrevistados

pela Jetro afirmam que tanto o produto nacional japonês quanto o importado da Flórida são superiores. Mas, eles mesmos dizem que quando o suco brasileiro é servido gelado é bastante difícil distinguir dos demais. Dessa forma, eles sugerem algumas medidas para que a qualidade seja melhorada:

- melhoramento da qualidade da laranja (no pé);
- processamento das laranjas quando estiverem completamente maduras;
- revisão dos métodos de extração do suco;
- esforços para manter a qualidade do suco a granel durante o transporte.

Segundo dados da DECEX os maiores exportadores de SLC para os Japão em 1991, eram a Montecitrus, a Cutrale e a Cargill. No primeiro semestre de 1992, a Citrosuco e a Citrovita já despontavam como grandes exportadores, conforme **TABELA 20**.

TABELA 20 - BRASIL - EXPORTAÇÕES DE SLC PARA O JAPÃO POR EMPRESAS

em US\$ milhões

Empresas	1991	1º semestre/1992
Montecitrus*	5,2	8,1
Sucocitrico Cutrale	5,1	8,1
Cargill Citrus	5,4	6,4
Citrosuco	0,7	5,1
Frutesp*	6,1	5,0
Citrovita	0,8	2,4
Frutropic	0,2	1,7
Outras	2,2	0,2
Total	25,7	37,0

Fonte: Jetro/DECEX in Gazeta Mercantil (28/05/93)

Para conquistar o mercado japonês, em 1993, a Cargill investiu US\$ 2 milhões na construção de um terminal no porto de Kashima para armazenar suco de laranja. O objetivo era tornar possível a prática do *just-in-time*. Para a Cargill, o *just-in-time* é uma arma de marketing. Sem o terminal, a Cargill levava no mínimo 20 dias para entregar uma encomenda de suco, atualmente tornou-se possível atender ao cliente no mesmo dia.

Outras grandes empresas, como a Citrosuco, a Cutrale, a Cambuhy, a Citrovida construíram no Japão terminais para a recepção do suco a granel. Algumas, até mesmo realizaram associações com empresas japonesas.

Atualmente, podemos afirmar que os esforços de penetração no mercado japonês tem dado retorno, uma vez que, em 1994, o volume do produto brasileiro direcionado aos japoneses foi 2,3 vezes maior do que o registrado em 1992³².

Austrália

A Austrália apresentou um mercado em crescimento nos últimos anos. Ademais, a laranja produzida pelos agricultores australianos não é apropriada para a produção de sucos. A importação na Austrália é livre e o produto deve ser 100% natural, concentrado e sem açúcar ou aromatizantes artificiais. Os principais canais de importação são a Golden Circle Cannery; a Denham Bros; e, algumas grandes redes de supermercados.

Europa

O consumo de sucos de frutas na Holanda e em toda União Européia é crescente, e os preços pagos pelo SLC vêm mantendo-se estáveis. A maior parte das importações vêm dos países em desenvolvimento, e o Brasil se posiciona como o maior supridor do mercado europeu, representando 35,8% do total das importações

³² Conforme dados da Revista Agroanalysis, volume 15, nº 5.

de sucos de fruta. O suco de laranja continua sendo o mais consumido, seguido pelo de maracujá e manga.

No ano de 1994, a Holanda foi o mais importante distribuidor de sucos na Europa. O porto de Roterdã, que representou 80% do total nacional, supriu 60% do mercado de suco na Europa. O concentrado de suco de laranja foi distribuído, inclusive para os países produtores no Mediterrâneo, como Espanha, Turquia e Israel. O processo de produção de SLC nesses países é bem mais caro que o brasileiro. O porto de Ghent, na Bélgica, também tem sido um importante centro distribuidor de suco de laranja. Quem vem ganhando parcelas de mercado cada vez maiores na Europa é a Coinbra.

Procurando conquistar o consumidor europeu, a Coinbra decidiu mudar a sua estratégia. A idéia era depender cada vez menos da venda do suco tipo standard. O objetivo passou a ser a produção de sucos especiais, para expandir as vendas fora dos EUA. Dentre os sucos produzidos pela Coinbra passaram a fazer parte da produção os tipos *single-strength* e o *dairy ou low polp*. Quando a Coinbra iniciou esta nova estratégia, os fornecedores israelenses dominavam o mercado inglês de suco entregue a domicílio. Hoje, a Coinbra é fornecedora de 15 engarrafadores de suco, detentores de um terço das vendas de suco a domicílio na Inglaterra.

Para fornecer seu suco para lojas de departamento, a Coinbra despendeu bastante esforço. Durante, dois anos técnicos da Marks & Spencer, uma das maiores

cadeias da Inglaterra, freqüentaram a fábrica processadora de SLC da Coimbra em Matão. Junto com eles, técnicos da Coimbra desenvolveram um suco exclusivo para a Marks & Spencer, com uma formula onde tudo é padronizado: aroma, acidez, teor de polpa e pasteurização. A França, também foi alvo da Coimbra, hoje a empresa é fornecedora de suco tipo *single-strength* para Joker, uma das marcas mais caras na França.

A França apresenta um dos maiores mercados potenciais da Europa, uma vez que os franceses consomem apenas 11,7 litros per capita de suco ao ano, volume bem pequeno se comparado aos 48.1 litros per capita americanos, aos 39 litros consumidos pelos alemães e aos 19 litros bebidos pelos ingleses. No ano de 1993, apesar da conjuntura econômica recessiva da França, foram vendidos para consumo interno 5 milhões de hectolitros de suco puro (9% a mais do que em 1992), sendo 3 milhões de suco de laranja. Convém ressaltar que o concentrado de laranja ainda é muito utilizado na produção de coquetéis e refrigerantes, como o Orangina (1.3 milhões de garrafas vendidas por ano), presente em mais de 40 países, de propriedade do grupo Pernot Ricard.

Segundo dados da Eurostat (estatísticas oficiais européias), referentes ao ano de 1992, 55% das importações francesas de SLC provêm de outros países membros da CEE. O Brasil é o terceiro país fornecedor da França, garantindo 8% dos volumes importados, enquanto Israel e Estados Unidos disputam o primeiro

lugar, com 15% deste mercado cada um. Segundo o presidente da *trading* Francesa Tropimero S.A., Dragan Sokcevic (em artigo da Gazeta Mercantil de 13/06/94),

... o suco brasileiro tem boas possibilidades de incrementar sua participação no mercado francês, onde este tipo de produto ainda não chegou a maturidade, como na Alemanha. O problema é que as empresas brasileira são impacientes e querem obter resultados rapidamente, concedendo representações por prazos de uma ano, quando é necessário algum tempo para conquistar um espaço no mercado, fortemente dominado por grandes grupos.(...), ademais, o produto brasileiro tem sua imagem prejudicada por causa das misturas que diferentes sociedades de comercio fazem entre seu suco, produzido corretamente, e outros produtos de pior qualidade.

Para evitar este tipo de suco *blended*, a aduana francesa tem-se mostrado extremamente rígida em relação aos sucos que chegam ao país. Também foi criado um Instituto de Controle do Suco de Frutas, ao qual os exportadores devem aderir para garantir a qualidade de seus produtos e que pretende controlar a cadeia de produção desde a matéria-prima até o produto final.

Na Itália, o consumo médio de suco de laranja também é baixo em relação aos países mais desenvolvidos, cada italiano bebe em média apenas 4 litros de suco de laranja por ano. A CTM, ou seja, a Citropectina, fechou em 1994 um

contrato para fornecer 2.000 toneladas de suco por ano para um dos líderes do mercado italiano, a Parmalat. Para ser conquistada, a Parmalat enviou uma comitiva de executivos para a fábrica da CTM em Limeira, para examinar durante uma semana *in locus* as condições de produção, chegaram a examinar até mesmo os pés de laranjas. Durante, a diligência, as duas empresas abriram suas planilhas de custo para chegar a um preço ideal para ambas, conforme afirmou Rui Lacerda Ferraz, então presidente da CTM. É com atitudes como essa, que a CTM vem conquistando parcela de mercado na Europa. Das 45 mil toneladas de SLC produzidas em 1993, 75% foram destinadas para a Europa.

As barreiras tarifárias

Além destes novos cuidados, com a qualidade da fruta e do processamento do suco, é recomendado ao Brasil estabelecer representações nos mais diversos países, para tentar reduzir as barreiras tarifárias, que em alguns casos variam entre 20 a 42% *ad valorem*, como na Inglaterra.

Embora detenha a maior fatia do mercado mundial de SLC, o Brasil não está sozinho. Não só existem outros países e regiões produtoras, como devido a larga fatia que detém estimula os blocos econômicos e os países consumidores a privilegiar e até financiar alternativas de suprimento.

Os países do Mediterrâneo têm usado com habilidade as facilidades oferecidas pela Comunidade Européia. O suco israelense entra na CEE pagando 5,2% de tarifa aduaneira, enquanto o brasileiro é onerado em 19%. Marrocos e Tunísia dispõe de uma cota livre de impostos de 84 mil toneladas muito além do que podem produzir.

Itália e Grécia, concorrem com nosso produto à tarifa zero, e dispõe de força política para manter a Comissão Européia sob permanente pressão para impor novas barreiras ao produto brasileiro.

Do nosso lado do Atlântico, temos os países do Caribe que usufruem de tarifa zero concedida pelos EUA. O México, com o patrimônio de sua imensa fronteira com os EUA, tem um governo atuante que capitaliza o interesse regional dos EUA e está sendo beneficiado pelo acordo livre de comércio (NAFTA).

Apesar de tudo isso, Amaro³³, coordenador do IEA, acredita que a organização dos países no Nafta não deve ter reflexos imediatos no setor citrícola nacional. Para ele, o México não deve criar obstáculos às exportações brasileiras, pois carece de plantios para fazer crescer a produção mexicana de laranjas. Ademais, as fábricas mexicanas precisam ser remodeladas para ampliar a sua capacidade de produção.

³³ A. Ambrósio Amaro, diretor do IEA - Instituto de Economia Agrícola da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, em entrevista realizada durante o curso de agrobusiness de citros realizado na UNESP de Jaboticabal de em setembro de 1994.

Do que foi dito sobre o novo cenário internacional, desde a virada da década de 80 para a década de 90 até a atualidade, fica claro a necessidade de algumas modificações nas estratégias competitivas das empresas do setor, sendo as principais :

- a busca de novos mercados: tendência a diminuir as exportações de SLC para os Estados Unidos, e aumentar para a Europa e Leste Asiático;
- as variações no tipo de SLC exportado: tendência a exportar cada vez mais sucos com maior valor agregado, e menos suco tipo *standard*;
- a necessidade de realizar campanhas publicitárias junto ao consumidor final;
- e, os maiores cuidados com a laranja no pé, procurando atender aos padrões do cliente no que diz respeito a cor e ao sabor do suco.

2.3. A redução nas escalas de produção

Como apresentado no Capítulo I, a indústria de SLC, se apresentou pela primeira vez altamente concentrada no final dos anos 70, quando ocorreu uma reestruturação no setor, a partir de então, essa indústria tem sido caracterizada pelo grande número de extratoras concentradas nas mãos de apenas 4 grandes empresas do setor.

Na entrada da década de 90, este quadro começa a se reverter, verifica-se a ocorrência de um processo de desconcentração do setor. Contrariando a tendência dos demais setores do agribusiness, em que as grandes empresas estão incorporando as menores, pequenas fábricas de suco estão surgindo no interior de São Paulo. Trata-se de unidades de 15 a 20 extratoras e capacidade para moer entre 4 a 8 milhões de caixas de laranja³⁴.

O trabalho de MORETTI *et alli*. (1991), já nos indicava que as barreiras à entrada no setor por economias de escala, por si só, não explicavam a concentração no setor a níveis de produção tão elevados como estavam nas décadas de 70 e 80. Uma vez, que se provou que o empreendimento em unidades produtoras de SLC com capacidade anual de processar 6 milhões de caixas é técnica e economicamente viável, ao apresentar uma taxa de retorno extremamente atrativa e muito superior aos juros reais de mercado estabelecidos para empreendimentos da agroindústria alimentar pelo BNDES.

A principal características destes novos empreendimentos, além do pequeno porte, é o fato de pertencerem aos próprios produtores de laranja. Isto se dá, em virtude do baixo preço pago pela caixa de laranja. A pioneira, neste sentido, foi a Frutax, construída na cidade de Monte Azul Paulista. Outras duas delas, a Frucamp

³⁴ Em outros países, estas instalações seriam consideradas de porte considerável. Como por exemplo, no caso americano, em que fábricas deste porte seriam consideradas de tamanho médio.

e a Sucorrico, começam a operar em setembro do corrente ano, nas cidades de Catanduva e Araraquara, respectivamente.

Em nosso ponto de vista, estas pequenas unidades produtoras terão, no entanto, um importante desafio pela frente, o de conseguir comercializar e distribuir o SLC. Não será fácil competir no setor diante das grandes redes de distribuição e dos vínculos já formados pelas grandes empresas, que lhes permite até mesmo transportar o suco em *tank farms* para os países consumidores, onde possuem terminais para estocagem do produto³⁵.

Uma alternativa de transporte mais barata para estas novas empresas de pequeno porte tem sido o de utilizar um novo sistema, em que o suco é enviado em pequenos silos, substituindo os tradicionais tambores. Este é um sistema recente e eficiente de transporte, e consegue diminuir as desvantagens dos novos entrantes no setor em relação aos grandes exportadores³⁶. Ademais, existem compradores de SLC, e.g. clientes do Japão, que dão preferência a um atendimento mais personalizado, nesses casos o transporte a granel é descartado.

A entrada destas pequenas empresas como processadoras de SLC trás à tona algumas antigas questões sobre as barreiras à entrada no setor. Ainda é muito recente, a atuação destas pequenas empresas processadoras de SLC, para que seja

³⁵ Segundo E. M. Neves, em entrevista a Gazeta Mercantil, o caminho para estas novas fábricas seria o mercado interno ou a comercialização de suco via grande indústria. Gazeta Mercantil. Caderno Agribusiness. 29/05/1996.

passível de um laudo sobre o seu desempenho no setor. Ficou empiricamente provado que é possível produzir SLC em pequenas escalas³⁷. No entanto, será possível comercializá-las por muito tempo?

É preciso aguardar para se ter uma resposta. Mas, algo é certo, estas pequenas empresas deverão ter um comportamento estratégico singular se pretenderem se manter no setor, uma vez que um dos maiores fatores críticos de sucesso competitivo no setor é a manutenção de vínculos com clientes no mercado externo.

Será necessária a conquista de bons clientes e, se possível, clientes que atendam a redes de supermercados e varejo, uma vez que a produção é de pequena escala, permitindo assim oferecer um atendimento mais personalizado.

2.4. Demais inovações no complexo citrícola paulista surgidas após o final da década de 80

Além destes três novos fatores apresentados acima, pudemos selecionar outras cinco novidades que afetaram o cenário competitivo dos agentes do complexo citrícola paulista, a saber:

³⁶ Este silos têm capacidade para 1,5 mil quilos de SLC, ou o equivalente a 10 tambores.

³⁷ Para demonstrar a viabilidade da produção de SLC por empresas de pequeno porte temos o trabalho de MORETTI (1991), que apresenta as planilhas de custo e receitas de uma empresa processadora com capacidade de processamento de apenas 6 milhões de caixas de laranja e totalmente viável economicamente.

1. os novos tipos de negociação do preço de compra da laranja;
2. a formação de *pools* de produtores para a industrialização;
3. a aquisição de pomares próprios por parte das empresas processadoras de SLC;
4. os novos segmentos da indústria de suco de laranja;
5. o novo papel do estado.

A seguir vamos apresentar algumas considerações sobre cada um destes fatores.

Os novos tipos de contrato de compra da laranja

Durante a virada da década de 80 para a década de 90, os citricultores continuaram questionando a taxa de rendimento utilizado no contrato de participação e assim, nas safras 1989/90 e 1990/91 essa foi fixada em 270 caixas e para 1991/92 foram consideradas 260 caixas para uma tonelada de suco.

Para a safra 1991/92, o contrato trouxe mudanças em várias cláusulas, como a possibilidade de ser firmado por prazo de um, dois e três anos. Além disso, os custos fixos de remuneração de capital que era um valor constante no contrato, passava a ser determinado da seguinte forma: se a cotação do suco fosse inferior a US\$ 1,10 por libra peso, esse item de custo seria zero. A medida que a cotação distanciava-se desse piso, a indústria remunerava-se gradativamente até o teto de

US\$90,00 por tonelada. Quanto maior o prazo do contrato mais lentamente evoluía a remuneração da indústria.

O atrito entre as partes atingiu uma escala elevada no ano safra 92/93, quando o preço final da caixa, calculado a partir da cotação média do suco concentrado na Bolsa de Nova York, foi de apenas US\$ 0,34 (TABELA 21).

TABELA 21 - BRASIL - EVOLUÇÃO DO PREÇO DA CAIXA DE LARANJA PARA A INDÚSTRIA ANO AGRÍCOLA 1989/90 - 1993/94

Ano agrícola	US\$
1989/90	3,53
1990/91	1,11
1991/92	2,13
1992/93	0,34
1993/94	0,70

Fonte: Coimbra - Frutesp S.A.

Dessa forma, as associações dos citricultores começaram a questionar o fato da cotação do suco da Bolsa de Nova York ser o único indicador para o cálculo do preço final da caixa de laranja. Ademais, os citricultores já estavam insatisfeitos com o valor das despesas relacionados com frete, alíquotas de importação e outras despesas relacionadas no contrato que consideram que toda a venda de SLC ocorra

para o mercado americano, onde as taxas de importação incidem de forma mais elevada. E passaram a realizar uma série de reivindicações.

A insatisfação dos citricultores culminou, em meados de 1995, com uma representação dos produtores de laranja contra as empresas junto à Secretaria de Direito Econômico (SDE) alegando a cartelização de compra por parte das indústrias de SLC. Como reação, as indústrias adiaram suas compras e endureceram nas negociações. Resultando na queda ainda maior dos preços da laranja, que para a safra 95/96 acabou ficando entre R\$ 0,70 e R\$1,00. Embora a Cade (Conselho de Administração Econômica) tenha reconhecido práticas de formação de cartel pela indústria, determinando o fim do contrato-padrão, o processo não trouxe benefícios para os produtores de laranja. Os preços pagos não cobriam sequer os custos de produção. Ademais, o fim do contrato-padrão desestruturou o sistema de colheita e transporte, que em alguns casos passou a ser de responsabilidade do próprio citricultor, encarecendo ainda mais o produto. Segundo dados da ACIESP³⁸, os custos de colheita e transporte significam 70 centavos de dólar por caixa.

Na verdade, desde o início da década de 90, o preço da fruta tem sido, cada vez mais, motivo de controvérsia entre os citricultores e industriais. Isto devido a depressão pela qual vêm passando as cotações internacionais do suco concentrado, resultado do novo cenário internacional de produção de laranja e do

³⁸ Segundo dados da revista ACIESP de jun/jul de 1995, o produtor estava recebendo na US\$ 2,00 por caixa de laranja.

acirramento da concorrência no mercado de SLC. Até o momento, nenhum outro contrato padrão foi estabelecido, os pequenos produtores aguardam alguma atitude por parte das associações, enquanto os médios e grandes produtores procuram modificar as sua conduta estratégica.

A integração vertical para trás da indústria de SLC

É difícil de se afirmar se como causa ou consequência do retorno à desorganização dos acordos de preços da laranja, a indústria de SLC passou a produzir pomares próprios para garantir, pelo menos parcialmente, o abastecimento de sua principal matéria prima³⁹. Ao mesmo tempo, em que os produtores de laranja se lançaram na indústria de SLC, como processadores de laranja através da formação de *pools*.

Sobre aquisição de pomares próprios na década de 90, encontramos apenas o trabalho acadêmico de FURQUIM (1995). Dessa forma, nossa pesquisa e análise centralizaram-se, particularmente, neste trabalho e nas informações obtidas em artigos de jornais e nas entrevistas realizadas com os engenheiros agrônomos José Gomes da Silva⁴⁰ e José Ricardo M. Cabrita⁴¹.

³⁹ As indústrias de SLC já tinham como prática comum, criar vínculos com alguns grandes citricultores para garantir o abastecimento da laranja. Segundo Amaro, os pomares destes citricultores são denominados de prisioneiros ou cativos da indústria e representam aproximadamente 25% do volume total de laranja utilizado pelas processadoras.

⁴⁰ Citricultor e ex-secretário da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo.

⁴¹ Diretor Técnico da Estação Experimental de Citricultura de Bebedouro.

Partindo do pressuposto que a integração para trás das processadoras de SLC ocorre apenas parcialmente, Furquim (1995), apresenta um modelo onde o problema de barganha criado por investimento específicos em contratos de longo prazo induz as processadoras à integração vertical, mesmo não sendo esse o arranjo institucional mais eficiente. Ou seja, a integração vertical não reflete somente a economia de custos de transação⁴², mas também a estratégia de barganha das firmas. Neste sentido, podemos dizer que a integração vertical para trás das empresas processadoras é uma estratégia de aumento de poder de barganha pelos mais diversos motivos, dentre todos destacamos dois: a indústria passa a ter conhecimento total sobre os custos dos citricultores e os citricultores estão vulneráveis a perecibilidade da laranja no pé, enquanto a indústria processa laranja própria.

Integração para frente dos produtores de laranja

Também, a partir do final da década de 80, começamos a verificar no setor o aumento dos produtores de laranja que passam a processar a sua laranja e a produzir SLC.

Na realidade, a integração para frente, foi uma opção de escoamento para as laranjas produzidas, uma vez que a partir da década de 90, tem início no setor um

⁴² Segundo Furquim (1995), a literatura da Economia de Custo de Transação (ECT), demonstra que ao se assumir racionalidade limitada, os contratos tornam-se intrinsecamente incompletos, como consequência, alguns elementos da transação não são passíveis de serem incluídos *ex-ante* nos contratos. Assim, é inevitável a renegociação por ambas as partes envolvidas. Dessa forma, o custo de transação emerge. Neste sentido, qualquer ação por parte de uma empresa que diminua a necessidade de realizar contratos, acarreta a redução dos seus custos totais por conta apenas da eliminação dos custos de transação.

aumento significativo da oferta de laranjas. Assim, a verticalização representou um aumento na flexibilidade operacional dos citricultores, além de aumentar o poder de barganha dos citricultores no momento do acordo de preços da laranja, por conta da maior aquisição de informação sobre a atividade industrial.

Para ilustrar a integração para frente, com um exemplo, temos a Frutax criada a partir de seis produtores que se separaram da Montecitrus. A Frutax é uma das mais novas indústrias de sucos cítricos do país. A fábrica, construída em Monte Azul, noroeste de São Paulo, foi financiada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social em 65% do seu empreendimento, orçado em 24,5 milhões de dólares. A unidade foi projetada para esmagar 6 milhões de caixas de laranja por ano e fazer de 22 a 24 mil toneladas de suco. Parte da matéria prima, 3 milhões de caixas, virá dos pomares dos sócios.

Com a entrada dos citricultores na indústria de SLC, engendra-se um novo cenário competitivo para as empresas estabelecidas, uma vez que a concorrência passa a se dar entre desiguais. As empresas produtoras de SLC, se consideram produtoras de suco⁴³, e adotam estratégias competitivas em concordância com a indústria de suco de frutas, enquanto que os citricultores adotam estratégias em concordância com seu caráter comercial-agrícola, ou seja, encara a indústria de

⁴³ A Citrosuco e a Cutrale, além do SLC, produzem sucos de abacaxi e maçã.

laranjas apenas como uma alternativa para o escoamento da laranja, não tendo qualquer relação com as demais indústrias de suco de frutas.

Neste sentido, as empresas estabelecidas devem ser cautelosas ao avaliar à conduta estratégicas destes novos entrantes no setor.

Outra tendência, da década de 90, é a formação de *pools* para negociação do preço da laranja. Em 1994, existiam 4 grandes pools de produtores de laranja no Estado de São Paulo: a Citropool de Monte Azul, a Montecitrus, a Concitrus, e, a Arnaldo Correia. Do total de caixas de laranja produzidos, 80 milhões tinham origem nos pools. Os produtores, a partir do momento em que passam a participar de pools, obtêm três principais vantagens competitivas: preço melhor para a venda da laranja e preço melhor para a compra de insumos; possibilidade de arrendamento de planta Industrial; e, alta tecnologia de informação.

Os novos segmentos da indústria paulista de suco de laranja

Verificamos que, nesse mesmo período, surgiram no Brasil novos segmentos produtores de suco de laranja, inteiramente diferenciados dos anteriores, voltados essencialmente para o mercado interno: as extratoras de suco de laranja natural (à vista do consumidor) e as indústrias processadoras de suco de laranja natural pasteurizado.

1. Extratora de sucos cítricos frescos (Fresh Squezzed)

A partir de 1992, começaram a ser instaladas no mercado varejista brasileiro extratoras de sucos cítricos frescos construídas pela Food Machinery Company (FMC) do Brasil, pela Organização Industrial Centenários (OIC) e pela Carcará Ind. Com. Imp. Exp. Ltda., com denominações e modelos próprios, respectivamente, Fresh Squezzed, Otto 1.800 e Suco Express. Em todas elas, no processo de extração, há o cuidado de impedir a mistura com o óleo essencial da casca; não ocorre nenhum contato manual com a fruta; a separação da semente e da polpa é automática e o suco natural é embalado em garrafas plásticas de um litro ou em copos diretamente à vista do consumidor.

Segundo MAIA & AMARO (1994), de 1992 a 1994, essas empresas colocaram, no Brasil, 1.528 unidades. Considerando que cada extratora tem condição potencial de processar, por dia, em média, 50 caixas de 40,8 Kg de laranja, a capacidade nominal instalada no País seria, aproximadamente, de 18 milhões de caixas de laranja durante o ano todo. No Estado de São Paulo, o número de extratoras instaladas é de 474, equivalente a uma capacidade de moagem da ordem de 5,7 milhões de caixas de laranja (vide **TABELA 22** abaixo).

TABELA 22 - BRASIL - NÚMERO DE EXTRATORAS PARA PROCESSAMENTO DE SUCO DE LARANJA FRESCO, 1994

Estado	Número de extratoras
São Paulo	474
Rio de Janeiro	309
Rio Grande do Sul	162
Paraná	92
Minas Gerais	91
espírito Santo	78
Bahia	67
Demais Estados	255

Fonte: Dados de Pesquisa do IEA. In. MAIA & AMARO (1994)

Relacionando com o volume estimado de laranja a ser destinado ao consumo interno no Brasil, os 18 milhões de caixas que poderão ser processadas na forma de suco fresco representam 15% do volume estimado de laranja a ser destinado ao consumo interno no Brasil.

As extratoras de suco fresco têm sido colocadas em padarias, supermercados, lojas de conveniência, lanchonetes. Pequenas empresas estão sendo organizadas, também, com a instalação de algumas dessas extratoras para atender, a partir de um ponto localizado ao mercado em geral, com a distribuição diária de suco com marca própria.

Nesse segmento, a aquisição da matéria prima (laranja), segundo AMARO & MAIA (1994), vem sendo feita na maior parte das vezes, junto aos atacadistas de São Paulo.

O retorno deste investimento pode ocorrer em prazo relativamente curto. A título de exemplo, em dezembro de 1994, uma empresa carioca produtora de uma das máquinas mais baratas disponíveis divulgava que, com o preço de venda do suco a R\$1.25 o litro e o volume mínimo de vendas de 150 litros por dia, a recuperação do custo de aquisição do equipamento básico (apenas a extratora, não inclui a máquina para a lavagem das laranjas) se daria ao final do primeiro mês de operação⁴⁴.

Para os produtores de laranja, as “extratorinhas” significam um canal alternativo de venda da produção, dando lhes condições para vender sua safra não apenas para fábricas de suco concentrado, aumentando, Conseqüentemente, o seu poder de negociação.

2. Indústria de suco de laranja natural pasteurizado (Single Strength):

Outra tendência de segmentação da indústria de sucos de laranja, é a produção de suco pasteurizado, ou *single strength*. Este é um suco natural integral que sofre tratamento térmico de 90 a 92 graus centígrados por 15 a 30 segundos,

⁴⁴In: IRENE RAGUENET TROCOLLI - Agroanalysis - 15/05/95.

dependendo da qualidade da matéria-prima. Se mantido em refrigeração entre 4 a 8 graus centígrados, poderá ser consumido em até 30 dias.

Segundo MAIA & AMARO (1994) o segmento de suco de laranja natural pasteurizado foi implantado para atender, principalmente, o mercado interno. As primeiras fábricas iniciaram suas atividades em 1992. Em 1994, no Estado de São Paulo, existiam quatro principais empresas processadoras de suco de laranja natural pasteurizado, nos municípios de Jundiaí (Parmalat), Cerqueira César (Laticínios Avaré), Itapira (Suntropic) e Matão (M.G.S. Sucos Tropicais).

A Parmalat e a Laticínios Avaré puderam aproveitar sua rede de distribuição para a colocação do suco no mercado varejista, além de necessitar de menores investimentos para a instalação das fábricas, pois já dispunham de câmaras frias, embaladoras e pasteurizadoras.

Em 1994 a capacidade potencial instalada dessas empresas no Estado de São Paulo era, no total, de aproximadamente 2,3 milhões de caixas de laranja por ano, o que equivale a 3,5% da produção destinada ao consumo interno.

No primeiro semestre de 1996, novas empresas passaram a produzir suco de laranja *single strenght*, dentre elas destacamos o grupo Bordon, a Citrovida e o grupo Nova América.

A aquisição de laranja por parte das empresas têm sido feita diretamente junto aos produtores ou *packing houses*, sendo ainda reduzida a parcela de produção própria. Algumas delas estão elaborando contratos específicos com os produtores, visando selecionar seus fornecedores.

Ademais, o baixo investimento inicial passou a facultar a entrada de novos produtores de suco pasteurizado. Trata-se das miniusinas de pasteurização do suco de laranja, que, a um custo de US\$ 20 mil, podem processar até 3 mil litros por hora. Estas miniusinas surgiram como nova opção para os citricultores de maior porte, que desejam não só livrar-se dos contratos de fornecimento às grandes processadoras, como também aproveitar os maiores lucros advindos das vendas do produto final⁴⁵.

No mercado interno, o destino do suco pasteurizado em embalagens *Tetra Rex* de um litro é principalmente o varejo. As empresas de grande porte têm por objetivo a colocação de seus produtos em vários estados, notadamente Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná.

Estes dois novos segmentos da indústria de suco de laranja brasileiro estão voltados para o mercado interno. É inegável que o avanço do consumo interno de suco natural deverá levar a uma total modificação no perfil do complexo citrícola brasileiro. Prova disso são os dados da ABECITRUS sobre a temporada 1995/96,

⁴⁵ In : IRENE RAGUENET TROCOLLI - Revista Agroanalysis - 15/05/1995

quando os consumidores brasileiros absorveram 80 milhões de caixas de fruta *in natura*, ou seja 60% mais do que o registrado no ano safra precedente.

O novo papel do Estado

É inegável, como foi apresentado no primeiro capítulo, a importância do Estado na constituição da cadeia agroindustrial citrícola. Até o final da década de 70, o estado agiu preponderantemente como fomentador da constituição e evolução da citricultura paulista em moldes modernos, incentivador das exportações de SLC e intermediador dos conflitos no setor.

O complexo citrícola paulista chega à década de 90 maduro⁴⁶, considerado pelo ECIB (Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira) como um dos poucos setores da economia brasileira que apresenta competitividade internacional. A indústria de SLC agrupa, hoje, grandes grupos econômicos, sendo o pomar cítrico brasileiro o maior do mundo e em pleno crescimento.

Dessa forma, surge uma nova questão para a década de 90: qual tem sido ou deveria ser o novo papel do estado para que o complexo citrícola brasileiro continue a manter a sua posição de liderança no mercado internacional de sucos?

No que tange ao fatores sistêmicos, o papel do estado deve ser múltiplo, como apresentamos a seguir:

⁴⁶ Na tipologia de PORTER seria *em transição para a maturidade*. PORTER (1991)

- primeiro, as diversas associações do setor avaliam que a carga tributária deveria ser reduzida possibilitando o aumento da rentabilidade do setor. Atualmente a exportação de SLC é taxada com o ICMS em 8,45% e em 1% de imposto de importação. Com respeito a este ponto, uma das alternativas sugeridas é que o ICMS tenha incidência segundo o volume de exportação. Ou seja, as empresas de menor porte estariam sujeitas a uma taxa menor. Não restringindo o papel do estado apenas ao lado fiscal, este incentivo tributário deveria estar atrelado a variáveis de desempenho, como qualidade do produto final e produtividade do pomar;
- segundo, com relação à política de financiamento, um aspecto importante, diz respeito ao papel do BNDES, que deveria viabilizar a entrada de novos participantes no setor processador de SLC, visando a desconcentração do setor. Neste sentido, acreditamos que BNDES deveria realizar uma lista com os vários requisitos necessários a um agente para que este fosse privilegiado com a obtenção dos recursos para investimento. Em nossa opinião, os citricultores já estabelecidos na cadeia citrícola deveriam ter prioridade de obtenção de recursos, uma vez que muitos deles tem a intenção de integrarem-se para frente visando uma alternativa para a canalização da matéria-prima;
- terceiro, o atual quadro de negociação da laranja, levou os produtores a uma situação frágil, uma vez que a indústria congelou os adiantamentos que

permitiam aos produtores adquirirem os insumos básicos para realizar o plantio. Dessa forma, o Estado deveria criar linhas de crédito de custeio para os citricultores;

- quarto, o estado deveria ser um agente privatizador dos portos nacionais.

Conforme vimos anteriormente, uma das principais funções da criação da ABECITRUS é a participação junto ao Congresso Nacional para promover a lei de regulamentação dos portos. Esta lei, viria a contribuir para a maior produtividade do setor exportado de SLC, uma vez que os custos de operação no porto de Santo atualmente são superiores ao de outros países exportadores. O impacto desta lei será maior nas empresas menores, que transportam o suco em tambores, já que as principais empresas exportadoras, que operam a granel, têm menores custos de movimentação por serem poupadoras da mão-de-obra no carregamento; e,

- quinto, o estado como interlocutor no âmbito dos acordos de livre comércio.

Dado que o suco de laranja concentrado é um produto de exportação, a existência de barreiras tarifárias e não tarifárias afeta seu desempenho competitivo. Neste sentido, é prioritária a pressão do governo nas negociações no GATT pela redução da tarifa de US\$ 492 por tonelada de suco imposta pelo mercado americano, ou por sua transformação em uma tarifa ad valorem, já que desta forma, dado o cenário de preços internacionais decrescentes, a

penalização aos exportadores seria menor. O mercado japonês, também deveria ser pressionado, por taxar em 30% o valor do suco exportado. Com respeito ao papel do estado neste âmbito, o Itamarati tem estabelecido negociações governo a governo;

- sexto, o estado como legislador. A atual Lei do suco, deveria ser revista. Ou seja, esta lei regula que em todos os refrigerantes de laranja é obrigatório uma composição com no mínimo 10 % de suco de fruta natural, e para sucos e refrescos no mínimo 30%. No entanto, esta lei não deixa claro, sobre o que é considerado suco, refresco ou refrigerante, não sendo desta forma, exequível.

No que diz respeito, às políticas de reestruturação e modernização setorial, a situação dos citricultores é o principal problema que emerge na década de 90. Em nossa opinião, a participação do estado será imprescindível para reverter a atual tendência.

No Estado de São Paulo, a área com plantações de laranja vem superando 900 mil hectares⁴⁷. Paralelamente, a taxa de crescimento dos novos pomares foi muito superior a dos pés em produção, o que resultará em um crescimento significativo da oferta de laranja, num período em que começa a se acentuar a queda de preços da caixa da laranja. Neste sentido, existem dois principais problemas

⁴⁷ Fonte : ABRASSUCOS - 1993

urgentes a resolver: o planejamento dos plantios e a adoção de técnicas de maior rentabilidade na citricultura.

A estratégia de planejamento do plantio dificilmente poderá acontecer sem uma coordenação entre os citricultores, as processadoras e as instituições governamentais. Em visita a região de Bebedouro, pudemos entrevistar alguns citricultores⁴⁸, que já reivindicam a criação de um *fórum* setorial regionalizado que agrupasse as entidades representativas dos citricultores, da indústria e do estado com proposta de tipo associativo. Dessa forma, seria viabilizado um âmbito de negociações para delinear estratégias de administração e controle da produção agrícola, bem como da canalização do produto.

A adoção de técnicas de maior rentabilidade nas práticas da citricultura, possibilitariam o aumento da rentabilidade dos citricultores e da produtividade dos pomares, conforme conclusão de Marzabal Neves (1992), em seu estudo sobre a competitividade da citricultura brasileira.

...a competitividade (da citricultura) brasileira poderá ser comprometida se a dotação de recursos para as pesquisa na áreas biotecnológica, de controle biológico e químico e nas experimentação agrônômica continuarem insuficientes e irrisórias. Na década de 80, a expansão da citricultura foi indiretamente proporcional ao crescimento da

pesquisa agrícola. Se esta foi relevante e fundamental nas décadas de 50 a 70 trazendo soluções ao problema da tristeza,(...) e controlando o cancro cítrico, a exiguidade de recursos financeiros e a carência de recursos humanos treinados na área, levaram à uma expansão da produção, baseada principalmente no crescimento exponencial da área plantada. Nos anos 80, o aumento da área cultivada com laranja no Brasil foi da ordem de 4,71 a.a., enquanto que o crescimento no rendimento cultural foi em torno de 0,15% a.a., acrescentando apenas 1500 frutas/hectare. Nos anos 70, o aumento da área cultivada (11,03%) foi acompanhada pelo aumento na produção (13,39%) e pela variação positiva (2,13% a.a.) no rendimento cultural. O fator tecnológico que outrora impulsionou a citricultura, hoje atua como inibidor devido ao reduzido quadro de pesquisadores em tempo integral e aos baixos investimentos oficiais.

Neste sentido, o estado deveria atuar como um provedor de recursos para as instituições de pesquisa, além de oferecer incentivos a liberação de crédito aos produtores que adotarem técnicas de aumento da produtividade em seus pomares⁴⁹. Enquanto isto não acontece, o que vemos no setor é uma maior participação da iniciativa privada no suporte financeiro de importantes instituições de pesquisa.

⁴⁸ Joaquim F. de Alvarenga Neto, Uchôa; Everson Fernando Miatello, Catanduva; Nivaldo Marcos Castanharo; Araraquara; entre outros.

⁴⁹ A realização de políticas creditícias baseadas em aumento de produtividade no setor citricultor, deveria ocorrer através de entidades representativas de citricultores regionalizados, assistidos por uma entidade governamental que analisaria quais as melhores técnicas para aumentar a

2.5. Conclusões

No Capítulo II apresentamos as diversas inovações no setor que nos permitiram demarcar a virada da década de 80 para a década de 90 como um marco histórico na existência da indústria paulista de SLC.

Em grandes linhas, o ambiente industrial se modificou, novos participantes entraram no setor acirrando e inovando as formas de rivalidade entre os concorrentes estabelecidos. Ademais, o maior mercado importador do SLC brasileiro vêm se tornando auto-suficiente, talvez, chegando até mesmo, a atingir um caráter de grande exportador de SLC.

Este dois principais fatores, adicionados a vários outros, causaram significantes alterações na conduta das empresas estabelecidas. Neste sentido, construímos o terceiro, e próximo, capítulo visando demonstrar teoricamente como devemos enxergar este novo ambiente industrial surgido a partir do final da década de 80; e, quais estratégias competitivas devem ser empreendidas para que as empresas possam otimizar o seu desempenho.

produtividade e a qualidade do citros. E, sendo tais técnicas utilizadas, realizaria uma avaliação a ser entregue para órgãos financiadores públicos.

PARTE II - ANÁLISE TEÓRICA

*CAPÍTULO III - A NOVA FASE DA INDÚSTRIA
DE SLC: O NOVO AMBIENTE ESTRUTURAL*

Capítulo III

A NOVA FASE DA INDÚSTRIA DE SLC: O NOVO AMBIENTE ESTRUTURAL

3.1. As forças competitivas básicas da indústria de SLC

O terceiro capítulo é dedicado a parte teórica de nossa pesquisa.

Definimos o nosso objeto de estudo como sendo a cadeia agro-industrial da laranja, sendo assim, subdividida:

- I. subsistema de suprimentos, inclui: produtores de sementes e mudas; fertilizantes; defensivos agrícolas; máquinas agrícolas; e, as instituições de pesquisa de citros;
- II. subsistema de produtores rurais: inclui todos os produtores rurais de citros⁵⁰;

⁵⁰ Segundo um cadastro de 1980/81 elaborado pela Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI), o número de citricultores nesta época era de 18.277. Atualmente, a ABRASSUCOS estima um total de aproximadamente 15.000 produtores rurais citrícolas.

III.subsistema da indústria processadora de laranjas: situado a jusante da área agrícola, é composto, atualmente, por 15 grandes empresas processadoras de SLC;

IV.subsistema dos distribuidores e intermediários⁵¹;

V.subsistema dos compradores de SLC: inclui o mercado internacional de SLC; as pasteurizadoras de suco; as redes de distribuição interna; etc.

Destes cinco subsistemas, é inevitável reconhecer a atividade industrial como o pólo dinâmico, não apenas por ser capaz de reter para si maior parcela do excedente gerado, conforme demonstra SIFFERT FILHO (1992), mas também porque foi o principal agente a garantir a ampliação da participação do suco nacional nos mercados externos, em função da qual em última análise, depende toda a acumulação do complexo citrícola.

Sendo assim, é sobre a nova fase da indústria citrícola (subsistema III) que centralizamos a nossa investigação. Procuramos categorizar a indústria citrícola paulista e a conduta dos seus agentes, na virada da década de 80 para a década de 90, através da utilização dos conceitos da Organização Industrial.

A Organização Industrial é o ramo da Economia que dá ênfase essencialmente à investigação do meio onde as firmas operam. Refere-se ao

⁵¹ A maioria das empresas processadoras de SLC, também, realizam a comercialização e distribuição do produto. Embora, existam algumas empresas especializadas apenas na comercialização do mesmo.

conjunto de ajustamentos que as empresas industriais adotam, em virtude das condições do mercado desenvolvem suas atividades.

Um dos principais objetivos do estudo da Organização Industrial é a comprovação, através de estudos empíricos, de certas associações, sugeridas pela teoria econômica, do comportamento das empresas nos diferentes tipos de estruturas de mercados. O interesse reside em compreender as razões pelas quais as empresas atuam de determinada maneira, em conhecer os fatos que fazem com que esse comportamento não seja homogêneo, além de buscar a identificação dos determinantes da atuação das empresas e da forma como as variações nesses determinantes conduzem às correspondentes variações na atuação.

Segundo as teorias econômicas fundamentais, há dois tipos principais de determinantes da atuação da empresa: *a)* a estrutura de mercado, que possui influência sistemática e canalizadora sobre as atividades das empresas e seu desempenho; *b)* a conduta de mercado das empresas, que compreende os costumes, a história, as políticas e os artifícios de que essas se valem para chegar a seu ajuste com os mercados em que participam.

O enfoque preferido pela maioria dos estudiosos dessa área tem sido identificar as relações entre estrutura, conduta e desempenho.

O campo da análise da Organização Industrial está construído sobre o campo da teoria econômica tradicional. Nele, estrutura, conduta e desempenho são considerados como um complexo interdependente de fenômenos que tem significado na determinação do bem-estar da economia, representado pelo volume de bens produzidos e pela forma como são distribuídos esses bens.

Dessa forma, a fim de verificarmos os laços teóricos entre a estrutura, conduta e o desempenho da indústria de SLC, seguimos a proposta de análise de PORTER (1991). Ou seja, utilizamos o seu instrumental: Ambiente Industrial - Estratégia Competitiva e Desempenho.

Para PORTER (1991), o ambiente estrutural é definido ao longo de uma série de *dimensões* básicas: a concentração da indústria, estado de maturidade da indústria e a exposição à concorrência internacional.

Apesar de centralizarmos a nossa análise teórica na indústria paulista de SLC (subsistema III), isto não significa que os demais subsistemas do complexo não serão analisados, mas, ao contrário, todos os demais agentes da cadeia agro-alimentar citrícola serão estudados a partir da sua relevância em relação à conduta das empresas processadoras de SLC.

Portanto, escolhemos o conceito de rivalidade ampliada de PORTER (1991) como metodologia para a investigação do ambiente industrial do complexo

agroindustrial citrícola. Uma vez que consegue englobar os demais elos da cadeia industrial.

Segundo PORTER (1991)⁵²,

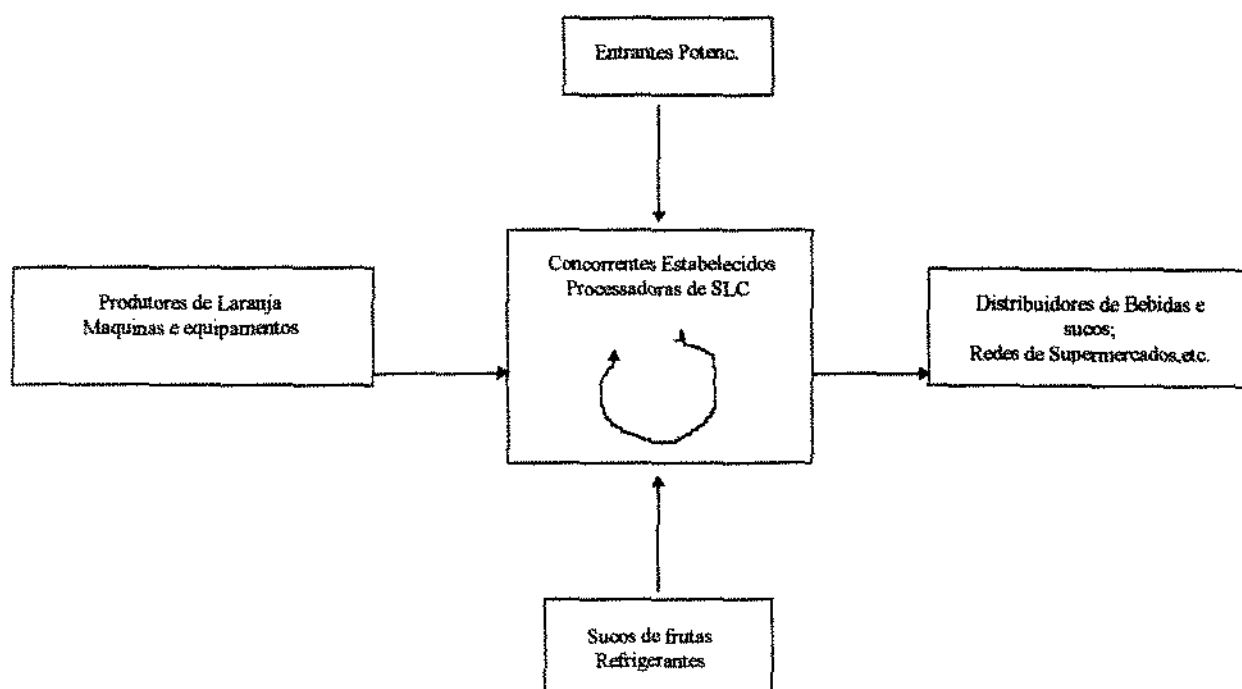
...a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes, o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Estas forças competitivas básicas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na indústria, podendo ter cada um deles maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, neste sentido ampliado, poder ser definida como rivalidade ampliada.

Seguindo esta orientação, podemos afirmar que o ambiente industrial da indústria de SLC é condicionado pelas cinco forças competitivas básicas, que são

⁵² PORTER (1991), páginas 22 a 24.

apresentadas na **FIGURA 4**. A partir do conceito de rivalidade ampliada de PORTER (1991), foi possível elaborar um quadro no qual todos os subsistemas do Complexo Citrícola Paulista estão relacionados.

FIGURA 4 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS BÁSICAS DA INDÚSTRIA DE SLC



Fonte: Elaboração Própria, a partir de PORTER (1991).

A análise do ambiente industrial será desenvolvida através do estudo de cada uma dessas forças, em concordância com as principais inovações ocorridas na década de 90, apresentadas no Capítulo II da presente dissertação. Dessa forma, nossa intenção é demonstrar quão significativa foram as inovações da nova fase do

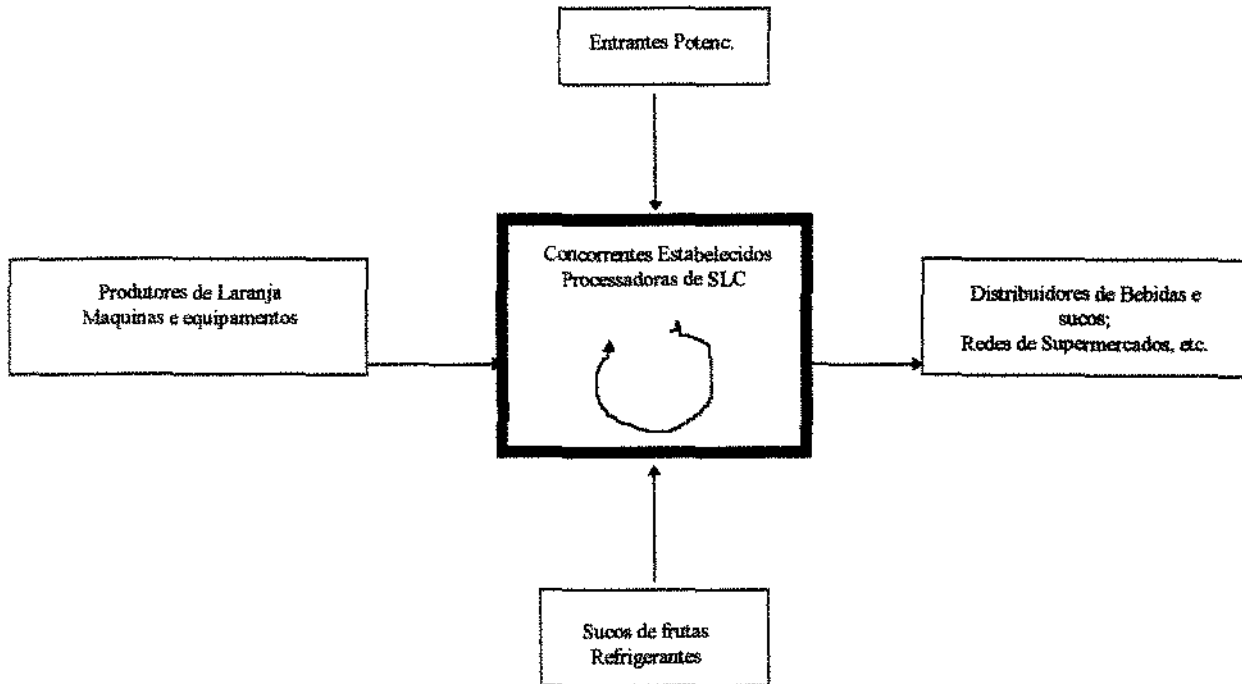
complexo citrícola sobre cada uma das cinco forças competitivas da indústria de SLC.

Rivalidade entre as empresas estabelecidas

Primeiramente abordaremos algumas características intrínsecas na forma de rivalidade da indústrias de SLC, que são indiferentes do momento analisado. Ou seja, não foram influenciadas pelas inovações surgidas na virada da década de 80 para a década de 90. Para então apresentarmos, as diversas formas de concorrência que são características da nova fase da indústria de SLC. Fase essa, que caracteriza o ambiente industrial da indústria de SLC como em *transição para maturidade*⁵³ e *globalizada*.

⁵³ A maturidade não ocorre em um ponto fixo do desenvolvimento de uma indústria, podendo ser retardada por inovações ou por outros eventos que estimulem o crescimento contínuo de seus participantes. Além disso, em resposta a rupturas estratégicas, indústrias na maturidade podem recuperar seu rápido crescimento e, assim, passar por mais de uma transição para a maturidade. Com estas qualificações importantes em mente, vamos considerar o caso onde está ocorrendo uma transição para a maturidade e onde as possibilidades de evitá-la foram esgotadas (PORTER, 199 (1):225).

FIGURA 5 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS BÁSICAS DA INDÚSTRIA DE SLC - A RIVALIDADE DAS EMPRESAS ESTABELECIDAS



A rivalidade entre os concorrentes existentes na indústria de SLC assume a forma corriqueira de disputa por posição. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Em um oligopólio, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes.

Existem várias formas de concorrência, algumas, notadamente a concorrência de preços, são altamente instabilizantes, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista de rentabilidade. Os

cortes de preços são rápida e facilmente igualados pelos rivais e, uma vez igualados, eles reduzem as receitas para todas as empresas.

Neste sentido, podemos afirmar que a rivalidade na indústria de SLC pode ser caracterizada como *polida* ou *cavalheiresca*. Ou seja, estratégias competitivas como a concorrência por preços, não é uma conduta comum utilizada pelas empresas estabelecidas na indústria de SLC.

Existem outras características na indústria de SLC que não se alteram, independente do ambiente industrial, dentre elas destacamos duas: as elevadas barreiras à saída e o seu mercado global.

Elevadas barreiras à saída

As elevadas barreiras à saída apresentadas pela indústria de SLC, influenciam o tipo de conduta das empresas estabelecidas e não foram modificadas pelas inovações no ambiente industrial.

Segundo PORTER (1991), as barreiras à saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixo, ou até negativos, sobre seus investimentos. As principais barreiras à saída encontradas na indústria de SLC são:

1. **ativos especializados:** ativos altamente especializados para a atividade de processamento de SLC⁵⁴. Estes ativos têm valores baixos de liquidação e altos custos de conversão;
2. **custos fixos de saída:** estes incluem os acordos plurianuais com fornecedores de laranjas e os acordos de fornecimento para compradores externos de SLC;
3. **inter-relações estratégicas:** inter-relações entre as unidades da empresa em termos de instalações compartilhadas⁵⁵;
4. **barreiras emocionais:** a identificação de algumas grandes empresas tradicionais com a atividade citrícola, gera uma certa relutância da administração em justificar economicamente as decisões de saída.

Quando as barreiras à saída são elevadas, como no caso da indústria de SLC, o excesso de capacidade não desaparece, e as empresas que perdem a batalha competitiva não entregam os pontos. Ao contrário, elas agarram-se com perseverança e, por causa de sua fraqueza, recorrem a táticas extremas. Em função disso, a rentabilidade de toda a indústria pode ser permanentemente reduzida.

⁵⁴ Algumas alternativas para o uso dos equipamentos seria o processamento de outros tipos de suco. Neste sentido, a Cutrale e a Citrosuco, estão produzindo suco de maçã e abacaxi utilizando-se do equipamento disponível na época da entre-safra.

⁵⁵ Neste caso, temos a Cargill que se utiliza dos navios graneleiros para carregamento tanto do suco, quanto de outros produtos da empresa, otimizando, assim, a capacidade de transporte de seu sistema logístico.

O caráter global da indústria de SLC

Outra característica intrínseca da indústria de SLC é o seu caráter *global*. Ou seja, é impossível definir a concorrência na indústria de SLC olhando apenas dentro dos limites nacionais da indústria.

De acordo com o PORTER (1991),

.....indústria global é aquela em que as posições estratégicas concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas pelas suas posições globais. (...) Para analisar a concorrência em uma indústria global, é necessário examinar os fatores econômicos e a concorrência da indústria nos vários mercados nacionais ou geográficos em conjunto, e não individualmente.

A concorrência em indústrias globais apresenta algumas questões estratégicas singulares em relação à concorrência interna. Embora a resolução destas questões dependa da indústria e dos países anfitriões e de origem envolvidos, as questões que se seguem, sugeridas por PORTER (1991), devem ser enfrentadas de alguma forma pelos concorrentes globais.

- a) *Política industrial e comportamento competitivo.* "As indústrias globais caracterizam-se pela presença de concorrentes operando em nível mundial e tendo como bases seus diferentes países de origem. As empresas e os governos

de seus países de origem devem ser observados em conjunto na análise da concorrência. Os dois mantêm relações complexas que podem envolver muitas formas de regulamentações, subsídios e outros tipos de assistência. Estes governos normalmente têm objetivos, como emprego e balança de pagamentos, que não são estritamente econômicos, certamente do ponto de vista da empresa. A política industrial do governo pode modelar as metas das companhias, fornecer fundos de P&D e influenciar de diversas maneiras a posição destas companhias na concorrência global. Estes governos podem ajudar nas negociações da empresa em mercados mundiais, a financiar as vendas através de bancos centrais, ou aplicar seu poder político para promover seus interesses de outras maneiras. Uma consequência de todo este apoio é que as barreiras de saída podem perfeitamente elevar-se. Este fator significa não apenas que o concorrente em uma indústria global necessita de um alto grau de informações sobre questões políticas, mas também que as relações particulares da empresa com o governo de seu país de origem e com os governos de países compradores têm uma importância verdadeiramente estratégica. A estratégia competitiva talvez precise incluir ações com o intuito de formar capital político, como, por exemplo, localizar operações de montagem em mercados importantes, mesmo que eles não sejam eficientes em termos econômicos". Neste sentido, podemos verificar a preocupação das empresas de suco em se aproximar cada vez mais dos seus mercados externos. A ABECITRUS têm tido

um papel fundamental, uma vez que sua maior preocupação é a redução das barreiras tarifárias e não tarifárias apresentadas para a entrada em determinados países.

b) *Relações com governos anfitriões em mercados importantes.* A relação da empresa com os governos anfitriões em mercados importantes torna-se uma consideração competitiva básica na concorrência global. Estes governos possuem uma variedade de mecanismos que pode impedir a operação de empresas globais. No caso da indústria de SLC, a influência do governo anfitrião não chega a ser a de um comprador, embora, de forma indireta, exerça sua influência com a mesma força. Exemplo disso, são as barreiras tarifárias e não tarifárias levantadas pelo governo americano para dificultar a entrada do SLC brasileiro naquele país. A ação da ABECITRUS têm sido fundamental para reduzir estas barreiras. As empresas de SLC, seja individualmente ou em associações, têm realizados boas relações com governos anfitriões. Um bom exemplo, foi a associação da Cutrale e da Citrosuco para juntamente com o governo Russo iniciar a produção de Suco de maçã naquele país. Esta foi uma estratégia para buscar novos mercados.

c) *Dificuldade na análise da concorrência.* Durante a década de 80, o Brasil tinha uma participação hegemônica no mercado internacional de SLC, a partir da virada da década de 80 para a década de 90, teve início a entrada de novos

concorrentes no setor, e a tendência é que aumente cada vez mais a diversificação da nacionalidade dos produtores de SLC. Assim, a análise da concorrência se torna cada vez mais difícil devido à necessidade de se analisar as relações sistemáticas de cada concorrente. Geralmente é mais difícil obter dados sobre estas empresas, do que sobre as empresas do seu próprio país, embora as diferenças estejam diminuindo. A análise de empresas estrangeiras também pode envolver considerações institucionais como, por exemplo, estruturas gerenciais e práticas trabalhistas, cuja compreensão é difícil para as pessoas de fora.

Com relação a competitividade internacional da indústria nacional de SLC, na década de 90, esta tem como base os mesmos fatores das décadas anteriores, já ditados ao longo da dissertação do Capítulo I.

Apesar dos fatores estruturais e das forças de mercado que operam em indústrias globais serem os mesmos em indústrias internas, a análise da rivalidade em indústrias globais deve abranger os concorrentes externos, um grupo mais amplo de entrantes potenciais, um escopo mais amplo de substitutos e maiores possibilidade de as metas e as personalidades das empresas serem diferentes, bem como suas percepções quanto ao que é importante do ponto de vista estratégico.

A partir da virada da década de 80 para a década de 90, levando-se em conta as inovações que deram uma nova conformação do setor, a indústria de SLC

passou a apresentar características concorrenciais típicas do ambiente industrial definido por PORTER (1991) como *em transição para a maturidade*, sendo as mais comuns:

- a) **Take-over, fusões e associações:** O crescimento lento da demanda de SLC transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão. A concorrência por parcela de mercado é muito mais instável do que a situação em que o crescimento rápido da indústria assegura uma expansão para a empresa apenas se ela manter em dia com a indústria. Para evitar, a instabilidade, ou seja, a *briga* por fatias de mercado, as grandes empresas estabelecidas preferem se associar para que assim, conjuntamente, possam adquirir parcelas de mercado de empresas menores. Exemplo disso, foi o que aconteceu durante a década de 70, quando as duas maiores processadoras se associaram para adquirir pequenas empresas do setor. O crescimento lento, compradores mais sofisticados, uma ênfase na parcela de mercado e as incertezas e as dificuldades das mudanças estratégicas necessárias geralmente significam que os lucros da indústria diminuem a curto prazo em relação aos níveis da fase de crescimento anterior à transição. Algumas empresas são mais afetadas do que outras; aquelas com a menor parcela e sem tradição estratégica geralmente são as mais atingidas.

- b) **Diferenciação do produto.** O produto já não é mais novo e sim um item autêntico e estabelecido. Os compradores estão cada vez mais experientes e informados. O enfoque dos compradores passa da decisão sobre comprar o produto para a escolha entre marcas. Abordar estes compradores com orientação diferente exige uma reavaliação fundamental da estratégia. Ou seja, até final da década de 80, o produto da indústria de SLC, era o suco de laranja tipo *standard*, a partir de então, novos tipos de SLC passaram a ser oferecidos para os clientes.
- c) **Agregação de valor ao produto.** Em consequência de um crescimento mais lento, da maior informação dos compradores, e, de uma maior maturidade tecnológica, a concorrência tende a passar a ter uma orientação dirigida mais para o custo e para o serviço. Este desenvolvimento altera as exigências para o sucesso na indústria, podendo exigir uma intensa reorientação do *modus vivendis* em uma companhia acostumada a competir em outras bases. A maior pressão sobre os custos aumenta as exigências de capital, forçando a empresa a adquirir as mais avançadas instalações e equipamentos.
- d) **Aumento da produção para maximizar as economias de escala.** À medida que a indústria vai ajustando-se a um crescimento mais lento, seu índice de adição de capacidade deve diminuir ou ela se vê com um excesso de capacidade. Não há mais o rápido crescimento que encobre com presteza os

erros eliminado rapidamente o excesso de capacidade. Dessa forma, a empresa enfrenta a necessidade de controlar de perto as adições de capacidade feitas pelos concorrentes e determinar com precisão o momento oportuno para as suas próprias adições. No caso da indústria de SLC, os custos fixos são altos e criam pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que conduz rapidamente a uma escalada nas reduções de preços. A característica significativa dos custos é o valor dos custos fixos em relação ao valor adicionado, e não os custos fixos como uma proporção dos custos totais. Dessa forma, as grandes empresas de SLC que adquirem uma alta proporção de custos em insumos externos (ou seja, adicionam pouco valor ao produto final) podem sentir enormes pressões para operar a plena capacidade com o objetivo de atingir o ponto de equilíbrio, apesar do fato de a proporção absoluta de custos fixos ser baixa. O resultado é que o produto, uma vez produzido, é muito difícil ou dispendioso para ser mantido em estoque. Nesta situação as empresas também estarão vulneráveis à tentação de abaixar os preços de modo a assegurar as vendas. É exatamente isto o que vem acontecendo a partir da virada da década.

- e) **Crescimento extensivo.** Estas alterações são ocasionadas por uma maior concorrência com relação à parcela de mercado, pela maturidade tecnológica e pela sofisticação do comprador. A empresa enfrenta a necessidade de uma reorientação fundamental em suas políticas funcionais. As empresas de SLC

estão cada vez mais preocupadas com a sua imagem frente aos compradores. A propaganda, o atendimento e a distribuição personalizada estão começando a tomar conta do setor. Neste sentido, podemos afirmar que as novas empresas que entraram no setor a partir do final da década de 80, estão se sobressaindo, uma vez que suas estratégias foram constituídas dentro deste novo cenário, não havendo necessidades de custos de transformações. Como consequência da maturidade tecnológica, normalmente, acompanhada da padronização de produto e de uma ênfase crescente nos custos, a transição é marcada pela emergência de uma concorrência internacional significativa. Ou seja, ocorre a corrida pela conquista de novos mercados externos. Neste sentido, as empresas de SLC estão cada vez mais deslocando suas vendas para a Europa, Leste Asiático e Oceania em detrimento da entrega para a América do Norte.

- f) **Novos produtos e novas aplicações.** Embora a fase de crescimento da indústria de SLC ter sido caracterizada pela desnecessidade de descobertas de novos produtos e aplicações, neste momento de *transição para a maturidade*, a habilidade em criar mudanças no produto torna-se cada vez mais indispensável. Conseqüentemente, os custos (gastos com P&D do produto) e os riscos aumentam à medida que a indústria vai atingindo a sua maturidade. Atualmente, as empresas de SLC estão cada vez mais preocupadas em aumentar as variedades dos sucos de laranja. Outra necessidade neste momento, é a busca de novas utilidades para o suco: como ser servido na

merenda escolar ou ser item obrigatório na composição dos refrigerantes e refrescos.

g) Aumento do poder dos intermediários. Pela mesmas razões que os lucros da indústria decrescem, as margens dos intermediários podem ficar apertadas, e muitos deles podem deixar o negócio. Esta tendência endurece a concorrência entre os participantes da indústria com relação aos intermediários, os quais na fase de crescimento eram fáceis de serem encontrados e mantidos, não são mais na fase de maturidade. Dessa forma, as empresas com menores vínculos com o exterior e mais dependentes dos intermediários serão as mais afetadas, pois o poder dos intermediários aumenta acentuadamente nesta fase.

Dessa forma, podemos afirmar que a mudança no ambiente industrial significou para a indústria de SLC que as empresas devem alterar as suas condutas estratégica, pois fatores novos na estrutura do setor implicaram em modificações fundamentais na natureza da concorrência entre as empresas estabelecidas.

Um fator novo, ocorrido após o final dos anos 80, não abordado por PORTER (1992) como uma característica da *transição para a maturidade*, e de grande importância para a concorrência do setor foi o surgimento de três novos grupos de participantes na indústria de SLC: primeiro, a entrada grandes grupos com tradição externa à atividade citrícola; segundo, o aumento da participação de

um grupo estrangeiro no setor; e, terceiro, a integração vertical para frente dos citricultores, aumentando a participação de pequenas empresas na indústria.

Estas empresas são consideradas concorrentes divergentes quanto a estratégias, origens, personalidades e relacionamentos com relação a suas matrizes têm objetivos e estratégias diferentes no que diz respeito a como competir, e podem se chocar continuamente ao longo do processo. Os concorrentes estabelecidos tem dificuldades em decifrar com exatidão as intenções dos outros concorrentes e em chegar a um acordo sobre as regras do jogo para a indústria. As alternativas certas para um concorrente podem ser erradas para outros.

O concorrente estrangeiro muitas vezes acrescenta um alto grau de diversidades às indústrias devido às circunstâncias diferentes e metas normalmente diferentes. Pequenas processadoras de SLC podem agir dessa forma, pois podem ficar satisfeitas com uma taxa de retorno abaixo da média sobre o capital investido, enquanto que retornos como estes são inaceitáveis e podem parecer irracionais para um concorrente de grande porte. Similarmente, as grandes empresas com atividades em outros mercados e que encaram o mercado de SLC como uma saída para o excesso de capacidade adotarão estratégias contrárias às demais (por exemplo, *dumping*) para quais este mercado é básico. Finalmente, as diferenças no relacionamento das unidades concorrentes com suas matrizes também são uma fonte importante de diversidades estratégicas em uma indústria; uma unidade que faz parte

de uma cadeia vertical pode muito bem adotar metas diferentes, e conflitantes em relação a uma empresa concorrente. Uma empresa constituída com o único objetivo de gerar *caixa* no portfólio de negócios de um grande grupo econômico comportar-se-á de modo diferente de uma outra que esteja sendo desenvolvida para crescer a longo prazo, tendo em vista a ausência de outras oportunidades de negócio.

O fato de a indústria ser definida como *em transição* para a maturidade, nos permite afirmar que todos estes fatores que foram apresentados como determinantes da intensidade da rivalidade competitiva da indústria de SLC estão em constante mutação, sendo que, em alguns momentos, estas mudanças ocorrem de maneira mais significativa - como na virada da década de 80 para a década de 90.

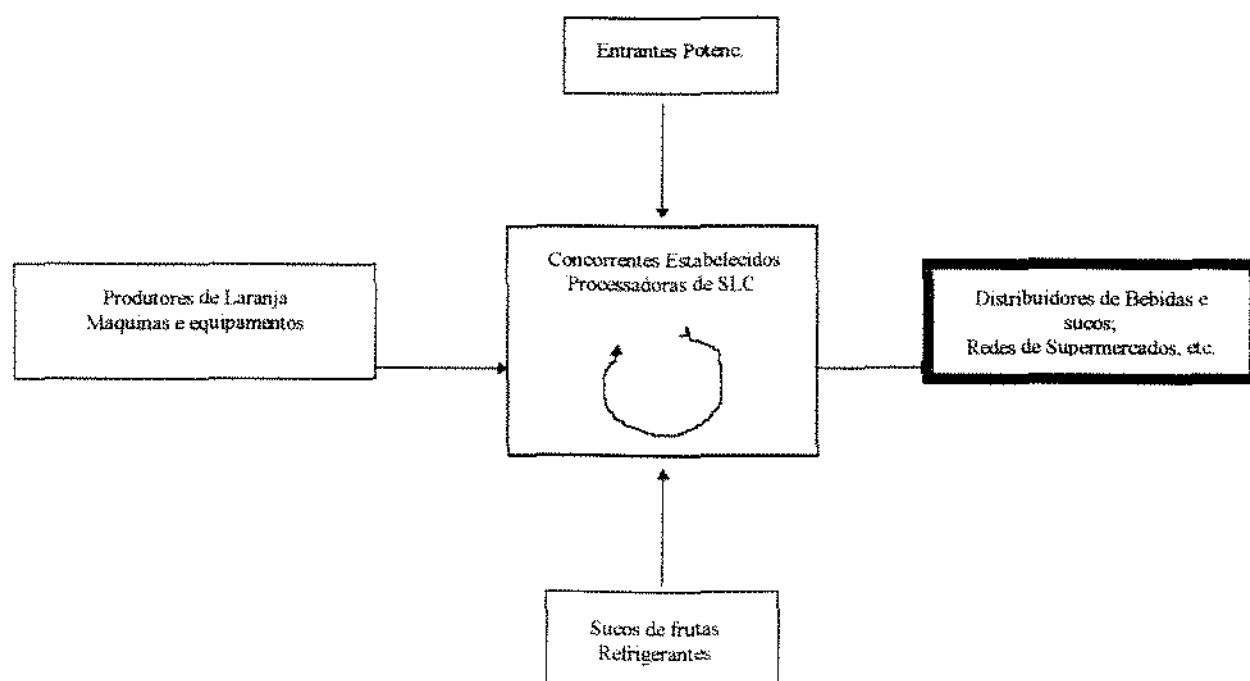
Neste tópico apresentamos as mudanças engendradas na rivalidade das empresas, postergando para um outro tópico a exposição das estratégias competitivas que deveriam ser empreendidas pelas empresas para que estas otimizem o seu desempenho.

Poder de negociação dos compradores

Os cliente e compradores da indústria de SLC são todos os agentes compradores de SLC - distribuidoras de bebidas, fabricantes de refrigerantes, entidades governamentais, redes de supermercados e *fast food, tradings*, etc.

Estes compradores, destacados na **FIGURA 6**, competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade e mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da empresa.

FIGURA 6 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS BÁSICAS DA INDÚSTRIA DE SLC - O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES



O poder de cada grupo importante de compradores da indústria de SLC depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria de SLC em comparação com seus negócios totais. Segundo PORTER, um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

a) o comprador adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor.

Compradores de grandes volumes são particularmente poderosos se a indústria se caracteriza por custos fixos elevados - como acontece na indústria de SLC;

b) os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração

significativa de seus custos. Neste caso, os compradores estão inclinados a pagar um preço favorável a fazê-lo seletivamente. O fato de o SLC representar uma grande fração dos custos do comprador, ele, em geral, é muito mais sensível ao preço;

c) os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não

diferenciados. Os compradores, certos de que podem encontrar fornecedores alternativos, podem jogar uma empresa contra outra. Esta é uma prática muito comum em indústria de *commodities*. Neste sentido, as empresas que persistirem pela opção de venda do SLC tipo *standard*, continuarão a enfrentar este tipo de problema de negociação;

d) **o comprador tem total informação.** Com informação total, o comprador está em uma situação melhor para assegurar o recebimento do preço mais favorável oferecido no mercado. O poder de compra de atacadistas e varejistas, segundo PORTER (1991), é determinado pelas mesmas regras, com um importante acréscimo. Varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores. Atacadistas podem ganhar poder de negociação se puderem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendam. Na indústria de SLC, os atacadistas e varejistas de sucos e refrigerantes têm importante participação no total das vendas, especialmente, nos novos mercados surgidos na década de 90 - como o japonês. Em função disso, as empresas de SLC perdem muito do seu poder de negociação do preço SLC, por venderem para grandes redes que distribuem diretamente para o consumidor.

Desde o final da década de 80, as empresas da indústria paulista de SLC estão aumentando suas vendas para o mercado europeu e asiático em detrimento do mercado americano. Neste sentido, o poder de negociação das empresas de SLC têm aumentado, uma vez que a tendência destes novos mercados, é a compra em menor volume e de produtos personalizados. Apesar de aumentar a informação do comprador em relação ao consumidor de SLC, o conhecimento das empresas produtoras de SLC referente ao mercado consumidor também tende a aumentar (por

conta de campanhas publicitárias, pesquisas, proximidade com o mercado consumidor, etc.), equilibrando o poder de negociação de ambos os lados.

Poder de negociação dos fornecedores

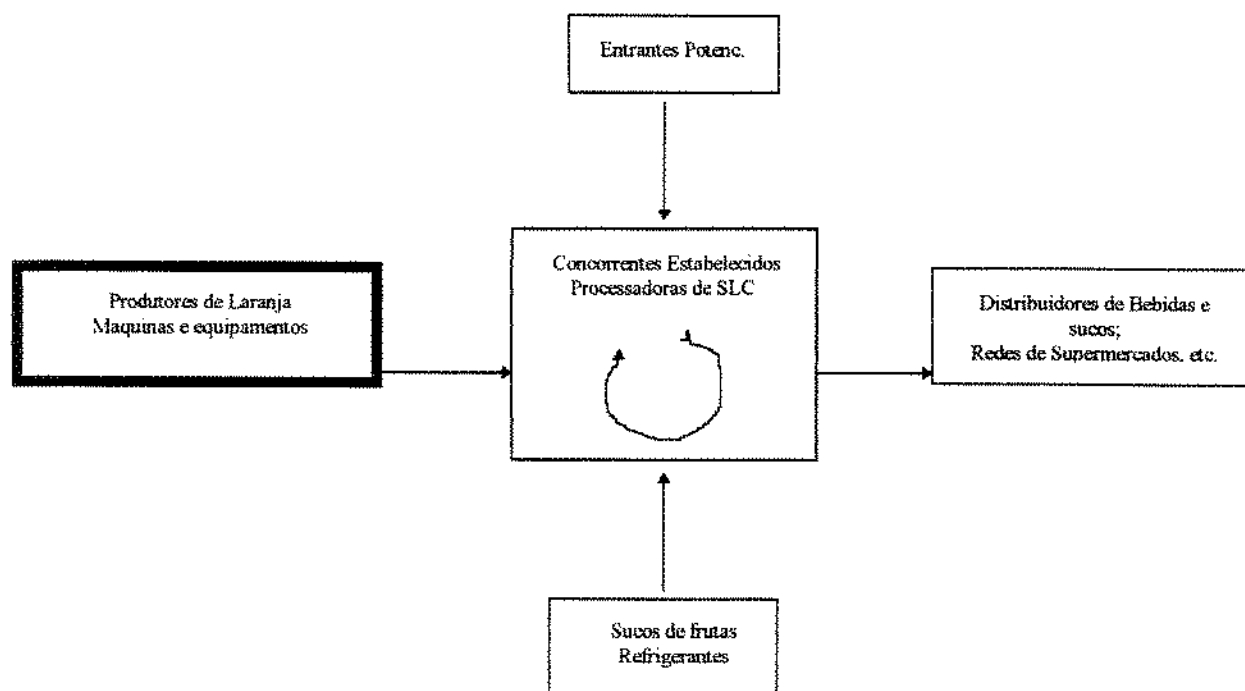
A próxima força competitiva básica a ser analisada , está situada na **FIGURA 7** , no canto esquerdo do esquema de PORTER (1991).

Nas palavras de PORTER (1991)

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes da indústria, ameaçando elevar seus preços ou reduzir a qualidade dos produtos e bens fornecidos. Fornecedores poderosos podem Conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma empresa incapaz de repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços.

Surge, então a questão: por que os fornecedores da indústria de SLC, particularmente os produtores de laranja, não exercem poder de negociação sobre as processadoras de laranja?

FIGURA 7 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS BÁSICAS DA INDÚSTRIA DE SLC - O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES



Existem vários fatores que tornam o poder de negociação dos produtores de laranja fraco perante a indústria de SLC. Um dos principais refere-se ao tipo de estrutura da *indústria*⁵⁶ produtora de laranjas.

De acordo com a tipologia de PORTER (1991:187), podemos classificar a indústria produtora de laranjas como uma indústria “fragmentada”, em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa e nem pode

⁵⁶ Estamos utilizando o termo *indústria da laranja* ao invés de citricultura para que possamos nos manter em concordância com os termos de PORTER (1991).

influenciar fortemente o resultado da indústria. As indústrias fragmentadas se constituem de grande número de empresas de pequeno e médio porte, muita das quais de iniciativa privada. A noção essencial que faz dessas indústrias um meio competitivo peculiar é a ausência de líderes de mercado com influência sobre a atuação da indústria como um todo.

Existem motivos históricos e econômicos que tornam uma indústria fragmentada. No caso da citricultura, as causas históricas se confundem com as econômicas.

No primeiro capítulo deste trabalho foi apresentado a constituição e evolução da citricultura paulista através de um enfoque *histórico*. Agora, estamos prontos para a apresentação das principais causas *econômicas* da fragmentação da indústria produtora de laranjas.

a) Barreiras de entrada pouco significativas: O setor produtor de laranjas têm barreira de entrada baixas. Ou seja, não existe necessidade de investir vastos recursos financeiros para iniciar uma unidade produtora de laranjas. Ademais, não existe diferenciação no produto. Resultado disso são os mais de 27 mil produtores de laranja do Estado de São Paulo; (Vide **TABELA 23**).

TABELA 23 - ESTADO DE SÃO PAULO - ESTRATIFICAÇÃO DO PRODUTOR DE LARANJA POR TAMANHO E RESPECTIVA PARTICIPAÇÃO NO TOTAL DO SETOR

Tamanho⁵⁵⁷	Produção de laranjas por safra	Participação*	Nº de produtores**
Pequeno	Até 15.000 caixas	73%	10.950
Médio	de 15.000 a 50.000 caixas	24%	3.600
Grande	acima de 50.000 caixas	3%	450

* a participação por tamanho dos produtores, estimada pelo agrônomo J.P. Matta através de uma amostragem realizada na região de Bebedouro realizada em 1994.

** o número de produtores por tamanho foi estimado através dos dados obtidos por Matta e pelo total de produtores do estado de São Paulo estimado pela ACIESP, ou seja, 15.000.

Fonte: Elaboração Própria

- b) **Ausência de economias de escala ou curva de experiência:** o setor citricultor possui pouca economia de escala. Sendo uma atividade essencialmente agrícola possui um contingente de mão de obra elevado e é intrinsecamente difícil de ser mecanizado.
- c) **Custo de transporte elevados:** o alto custo de transporte limita o porte de um produtor de laranja. Ademais, o contrato de participação realizado entre os citricultores e os produtores agravava ainda mais a fragmentação no setor, uma vez que, segundo o contrato, as processadoras eram responsáveis pela colheita e transporte. Dessa forma, os citricultores nem cogitavam em investir em

⁵⁷ Vale lembrar que para ser produtivo é necessário o adensamento de 250 pés por hectare, levando-se em conta, a produtividade média de 2,5 caixas por pé, a necessidade mínima para a produção de 50.000 caixas de laranja é de 80 hectares.

transportes como alternativa estratégica. Com o final do contrato-padrão, os citricultores se virão de frente com este obstáculo para o aumento da produção⁵⁸.

d) Custos de estoque elevados ou flutuações irregulares nas vendas: embora possa haver algum ganho com economias de escala intrínseca no processo de produção da laranja, os produtores terão dificuldade de aproveitá-la, pois os custos de manutenção do estoque são elevados e a produção de laranja é sazonal. Ou seja, seria necessário, uma integração com as processadoras para que o produtor realmente pudesse desfrutar dos ganhos de escala.

Além desses motivos econômicos fundamentais itemizados, um ponto crítico a ser reconhecido para fins estratégicos é o fato da indústria produtora de laranja ser fragmentada por outros motivos. Como se vê a seguir, a citricultura paulista também apresenta outras características não econômicas que lhe prende ao *status* de fragmentação.

a) Às empresas existentes faltam recursos e habilidades. Ou seja, os passos necessários para superar a fragmentação podem ser evidentes para o produtor individual, mas faltam a eles os recursos para os necessários investimentos estratégicos. Por exemplo, na citricultura existem economias de escala potenciais na produção, mas alguns citricultores não tem capital ou perícia que os

⁵⁸ Segundo dados da ACIESP, os custos de colheita e transporte chegam em média a R\$0,70 centavos de dólar por caixa.

possibilitem fazer os investimentos necessários para a compra de equipamentos ou para a realização de uma integração vertical.

b) **As empresas existentes têm uma visão estreita ou são complacentes.** Ainda que disponham dos recursos para que possam promover a desfragmentação do setor, alguns produtores de laranja estão emocionalmente presos às práticas tradicionais da citricultura que apoiam a estrutura fragmentada ficando sem condições de perceber oportunidades para a mudança. Este fato, aliado à falta de recursos, pode explicar em parte a fragmentação histórica da citricultura paulista. Os produtores foram por muito tempo orientados para a produção de laranja para processamento e aparentemente despenderam poucos esforços para fomentar outros canais de distribuição que não fossem as empresas produtoras de SLC.

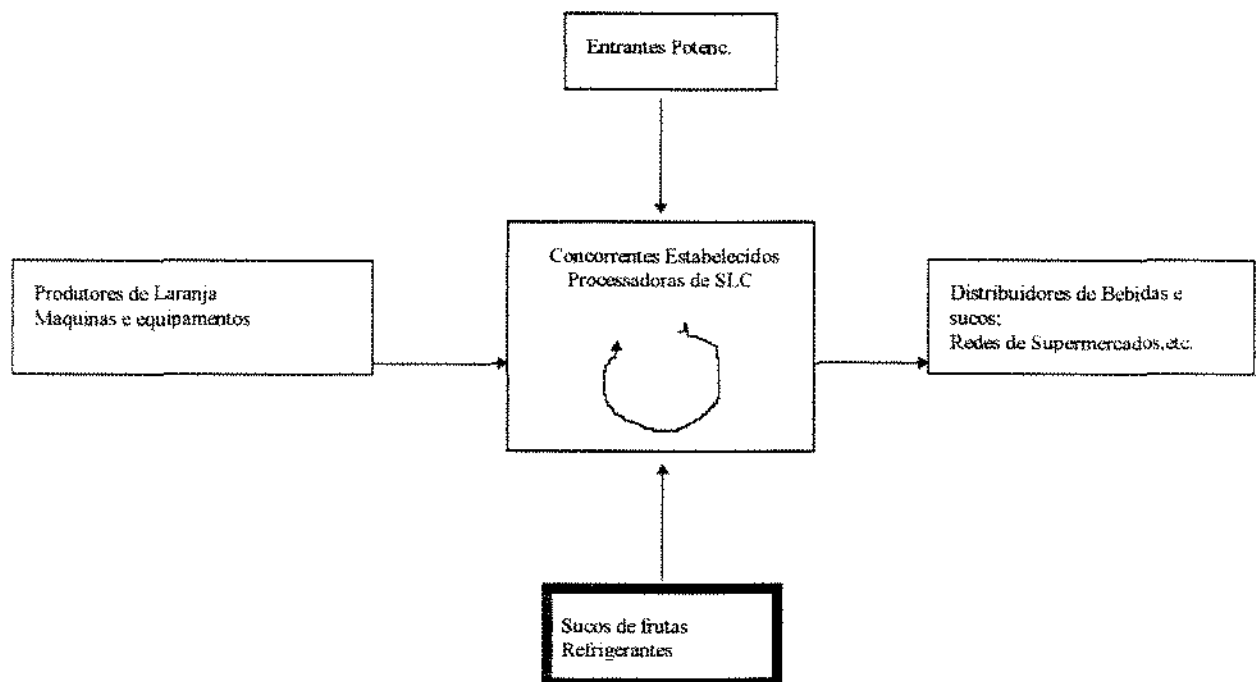
c) **Falta de atenção por parte de empresas externas.** Se as duas condições anteriores existem, podemos afirmar que o setor citrícola tendeu a estar fragmentado por um longo período devido à falta de atenção por parte das empresas externas e possíveis entrantes. Ou seja, as empresas localizadas fora da indústria produtora de laranjas não percebiam a oportunidade de introduzir recursos no setor e de adotar uma estratégia inovadora, promovendo desta forma uma desfragmentação na indústria.

Todos estes fatores reunidos, sejam econômicos ou não, acarretam para os fornecedores de laranjas um baixo poder de negociação do preço de venda da caixa da laranja, favorecendo as empresas de SLC.

Pressão dos produtos substitutos

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos, situados na FIGURA 8, abaixo das empresas estabelecidas, reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

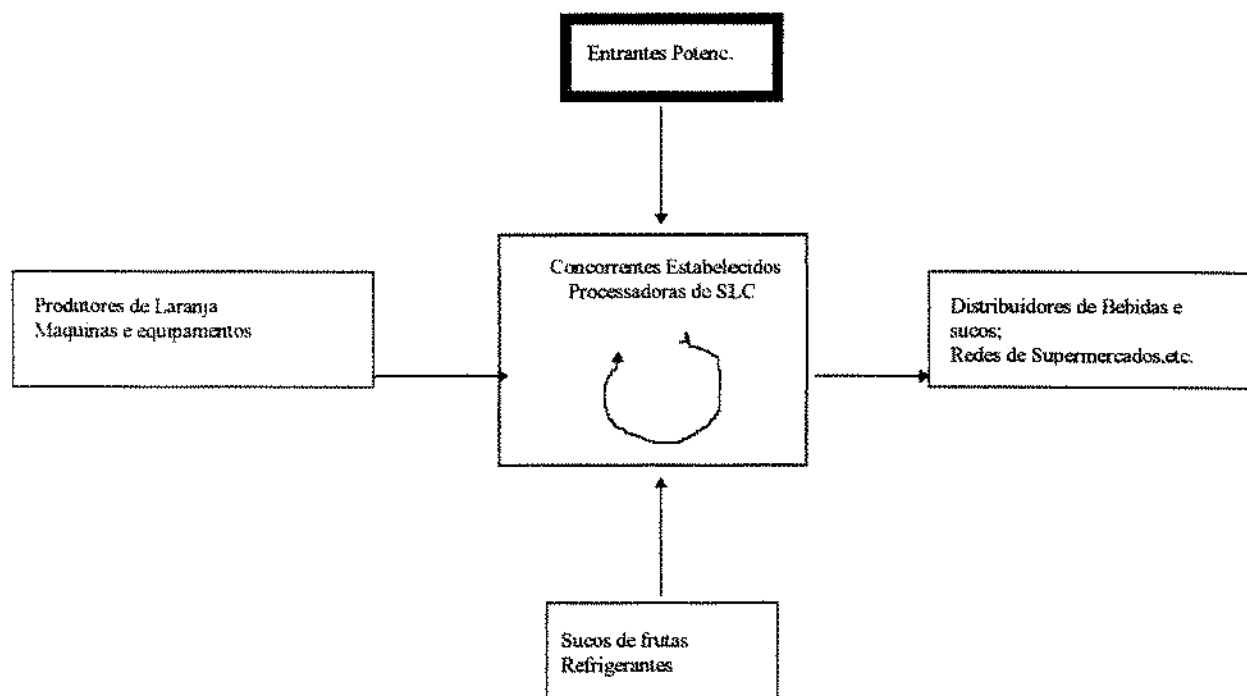
FIGURA 8 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS BÁSICAS DA INDÚSTRIA DE SLC - A PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS



No caso da indústria de SLC consideramos como produtos substitutos todos os demais sucos de frutas (especialmente, maçã e abacaxi), chás e refrigerantes. Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade⁵⁹.

O posicionamento em relação aos produtos substitutos na indústria de SLC, a partir dos anos 80, tem sido uma questão de ações coletivas entre as empresas. Por exemplo, algumas empresas estão se unindo para sustentar uma publicidade constante e intensa em alguns mercados localizados objetivando melhorar a imagem do SLC brasileiro no exterior. Neste sentido, existem campanhas que confrontam diretamente com bebidas a base de elementos artificiais, uma vez que o suco de laranja é 100% natural, e está em total harmonia com a atual *onda* de consumo de produtos naturais.

⁵⁹ Segundo o trabalho de SUED (1990), os países europeus deixaram significativamente de consumir suco de laranja em alguns momentos por conta do aumento de preços do SLC, passando a consumir outros sucos de frutas como maçã e abacaxi.

Entrantes potenciais**FIGURA 9 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS BÁSICAS DA INDÚSTRIA DE SLC - AS ENTRANTES POTENCIAIS**

Os entrantes potenciais, localizados acima na **FIGURA 9**, também exercem influência sobre a forma de concorrência das empresas estabelecidas. Os novos entrantes em uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcelas de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados. Conforme PORTER (1991) a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria por qualquer grupo com intenção de construir uma posição no mercado,

também, deve ser vista como uma entrada, muito embora nenhuma entidade inteiramente nova tenha sido criada. Dessa forma, em nossa análise, iremos considerar também a aquisição da Frutesp pelo grupo Louis Dreyfus como uma entrada no setor.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrente na defensiva, em função disso a ameaça a entrada é pequena.

Na indústria de SLC existem seis fontes de barreiras a entrada, a saber:

- a) **economias de escala:** as economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto, à medida que o volume absoluto de produção aumenta *por período*. Economias de escala detém à entrada forçando a empresa entrante à ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo. Vários trabalhos recentes, como PAULILLO (1994) e MAIA (1992), classificam a indústria de SLC como um oligopólio concentrado. Segundo STEINDL (1983), uma característica fundamental de uma indústria em oligopólio concentrado é que a disputa pelo mercado será ditada pelo comportamento do investimento em fase do crescimento da demanda, isto é, tanto pela introdução de novos processos que

permitam reduzir custos e melhorar a qualidade, quanto pela iniciativa de ampliar a capacidade antecipando o crescimento do mercado. Conseqüentemente,

a alta concentração prevalecente deve-se à ocorrência de economias de escala e/ou descontinuidades técnicas consideráveis, que criam importante barreiras à entrada. (Possas.1995:183)

Durante as décadas de 70 e 80, quando o principal produto da indústria de SLC era o suco tipo *standard*, a economia de escala foi uma barreira de suma importância. Após a virada para a década de 90, o caráter de oligopólio concentrado da indústria de SLC, deve ser visto com ressalvas, uma vez que existem empresas que passaram a dar prioridade a pequenas escalas⁶⁰ de produção, que viabilizam o atendimento personalizado aos clientes, permitindo a diferenciação do produto.

Uma importante característica da indústria de SLC, que pode ser vista como um tipo de barreira à entrada em forma de economias de escala refere-se às vantagens econômicas advindas da integração vertical. Nesta situação, mais freqüente na década de 90, a empresa entrante deve entrar de forma integrada, ou seja, adquirir pomares próprios ou enfrentará uma desvantagem de custo, em função de um menor poder de barganha.

⁶⁰ Definimos o porte em termos de número de extratoras: pequena, até 16; média, de 16 a 50; e, grande, acima de 50.

b) **necessidades de capital e de controle de tecnologia:** para se tornar uma concorrente estabelecida na indústria de SLC, a potencial entrante deve investir vastos recursos financeiros. Não somente para as instalações de produção, mas também como crédito para os fornecedores. A prática comum dos acordos com os produtores de laranja, até pouco tempo atrás, requeria das processadoras um enorme capital de giro disponível, uma vez que concediam créditos aos citricultores no início da safra. Com a desvigoração do contrato de participação, tem sido desnecessária a disponibilidade deste capital financeiro.

c) **acesso aos canais de distribuição:** para o complexo agroindustrial citrícola a cadeia de comercialização é vital. Ou seja, as atividades de estoque, embalagem, transporte e distribuição criam grandes barreiras à entrada para possíveis participantes. Em nossa dissertação, consideramos esta como a principal barreira à entrada no setor. Em vários momentos desta dissertação, apresentamos a importância do sistema logístico para as empresas processadoras.

Como acréscimo, gostaríamos de acrescentar alguns comentários de Paulillo (1994). Ele apresenta a importância do fator logístico pela sua função de gerador de mais-valia no setor. Segundo ele, no complexo agroindustrial citrícola, o processo de valorização da produção da laranja, se dá ao longo do processo de produção e comercialização de SLC. Ou seja, toda a cadeia citrícola está fundamentada no preço de venda do SLC. Em função disso, todas as etapas que

ocorrem desde a produção da laranja até a entrega do SLC para as empresas distribuidoras no exterior são relevantes para a competitividade da empresa.

Dentre todas estas etapas, destacamos o acesso aos canais de distribuição como uma dos mais importantes requisitos para as entrantes na década de 90. Uma vez que o mercado internacional de SLC, está maduro e os atuais canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas. Dessa forma, a empresa novata precisará persuadir os atuais canais a aceitarem seu produto ou criarem novos canais seja por meio de descontos, campanhas publicitárias, etc. que geram um aumento nos seus custos de entrada.

d) **desvantagens de custo independentes de escala:** PORTER (1991), levanta outras barreiras à entrada referentes a vantagens de custo obtidas pelas empresas estabelecidas impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. Na indústria de SLC, a vantagem mais crítica independente de escala e que consideramos de grande relevância foi abordada por Paulillo (1994:115) e refere-se ao controle de tecnologia, quer de produto ou de processo. Neste sentido, a experiência no setor⁶¹ e a relação das agroindústrias processadoras com as indústrias fornecedoras de máquinas e implementos é fundamental:

⁶¹ Segundo PORTER (1991:30), se os custos declinam com a experiência em uma indústria e se a experiência pode ser resguardada pelas empresas estabelecidas, então este efeito conduz a uma barreira de entrada.

e) **política governamental:** a última fonte principal de barreiras de entrada é a política governamental. O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como cotas de participação e restrições à produção. Como já apresentado na capítulo I, a ação do governo foi decisiva para configurar a região paulista como a principal região produtora de laranjas no país, através da erradicação de pomares e proibição de plantações em áreas contaminadas. Na década de 70 e 80, o governo controlou a participação das empresas exportadoras de SLC através de cotas máximas. Para a década de 90, o papel do Estado tem tomado um novo rumo, a sua atuação como financiador é de suma importância para as empresas que intencionam entrar no setor, em função das enormes necessidades de capital envolvidas. A ação conjunta do estado com empresas exportadoras para buscar novos mercados, também favorece algumas empresas no que se refere à manutenção e conquista de canais de distribuição no exterior. Vários outros fatores, que já foram abordados colocam o governo como um grande agente construtor de barreiras e, em muitos casos destruidor delas.

f) **retaliação à entrada:** as expectativas do entrante potencial quanto à reação dos concorrentes existentes também influencia a ameaça de entrada. Se dos concorrentes estabelecidos é esperada uma resposta rigorosa para tornar difícil a permanência do recém-chegado na indústria, a entrada pode ser dissuadida. As condições apresentadas por PORTER (1991) que assinalam a forte possibilidade de retaliação à entrada, são as seguintes:

- um passado de vigorosas retaliações aos entrante;
- empresas estabelecidas com excesso de capacidade de produção para satisfazer todas as necessidades futuras;
- empresas estabelecidas apresentam fortes vínculos com os canais de distribuição, engendrando a prática de boicote frente as novatas;
- empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a atividade e ativos altamente especializados;
- crescimento lento da demanda na indústria, o que limita a capacidade da indústria de absorver uma nova empresas sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas.

Durante as duas primeiras décadas de existência da indústria de SLC, pudemos verificar todas condições acima, com exceção da última, em função disso houve fortes retaliações por parte das duas maiores empresas para a entrada de empresas no setor. Durante a década de 80, houve um acelerado crescimento na demanda da indústria e poucas empresas entraram no setor, não ocorrendo retaliações. Já a partir da virada da década de 80 para a década de 90, o crescimento lento da indústria e a vigorosa entrada de novos participantes no setor deverá trazer ainda para esta década fortes retaliações. Outras empresas que intencionam entrar no setor deverão levar isto em consideração ao discriminar as atuais barreiras à entrada no setor.

Em suma, no capítulo III, procuramos descrever as características do novo ambiente industrial apresentado a partir da virada da década de 80 para a década de 90, utilizando a classificação de PORTER de transição para a maturidade e indústria global. Para tanto, lançamos mão do seu instrumental de análise da concorrência: o esquema das cinco forças básicas da competitividade na indústria. Neste sentido, a rivalidade na indústria é apresentada como uma das características do ambiente industrial. A partir de agora, passaremos para o quarto capítulo, onde apresentaremos uma proposta de conduta estratégica para que as empresas da indústria de SLC possam melhorar o seu desempenho frente ao novo ambiente industrial apresentado.

*CAPÍTULO IV - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS
DA INDÚSTRIA DE SLC: PROPOSTA DE
CONDUTA*

CAPÍTULO IV

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE SLC: UMA PROPOSTA DE CONDUTA

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fortes e fracos em relação ao ambiente industrial em que se encontra. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Dessa forma, uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isto compreende uma série de abordagens possíveis.

No caso da proposta das estratégias competitivas para as empresas da indústria de SLC levaremos em consideração apenas três, a seguir:

- a) posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas, e, g., realizar a integração vertical;
- b) influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa. Neste caso a empresa pode delinear uma estratégia que assume a ofensiva. Esta postura é determinada para fazer algo mais do que simplesmente enfrentar as forças competitivas propriamente ditas; ela visa alterar as causas. São exemplos de estratégias ofensivas: inovações em marketing, diferenciação do produto, etc.
- c) antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo ambiente industrial antes que os rivais a identifiquem.

A conduta estratégica deve estar em concordância com o tipo de ambiente industrial no qual a empresa esteja situada. Levando-se em conta as empresas da indústria de SLC, existem duas principais dimensões do ambiente industrial que devem ser levados em consideração para a tomada de decisão sobre a conduta estratégica: primeiro, o momento de *transição para a maturidade*; e, segundo, o fato de ser uma indústria global.

4.1. Estratégias de uma indústria em seu momento de transição para a maturidade

O grau de influência do atual tipo de ambiente industrial na conduta estratégica das empresas de SLC é de suma importância para a análise estratégica do setor. PORTER (1992), aponta várias estratégias competitivas para uma empresa situada em uma indústria em *transição para a maturidade*. A partir destas, procuramos apresentar apenas os tipos de conduta estratégica que estão em concordância com a indústria de SLC. Vejamos a seguir:

1. Liderança no custo total versus diferenciação versus foco - o dilema estratégico tornado agudo pela maturidade. Como já visto, o crescimento rápido da indústria de SLC na década de 80 mascarou erros estratégicos e permitiu que a maioria das companhias da indústria sobrevivessem e até mesmo prosperassem em termos financeiros. A experimentação estratégica, em indústrias em rápido crescimento, é alta, podendo haver coexistência de uma ampla variedade de estratégias.

No entanto, a maturidade da indústria enfrentada a partir da virada da década de 80 para a década de 90, expõe muitas das falhas estratégicas. Assim, neste novo ambiente industrial, a maturidade força as companhias a enfrentarem,

normalmente pela primeira vez, a necessidade de optar por uma entre três estratégias genéricas: custo, diferenciação ou foco⁶².

2. Análise de custo sofisticada. Conforme exposto anteriormente, a análise de custo torna-se mais importante na maturidade para (1) racionalizar o mix do produto e (2) fixar corretamente os preços.

2.1.Racionalização do Mix do produto. Como consequência do acirramento da concorrência por custos e por parcelas de mercado, se faz necessário um aperfeiçoamento adequado na sofisticação dos custos do produto para permitir a supressão de itens não lucrativos da linha para concentrar atenção naqueles com uma certa vantagem distintiva ou naqueles cujos os compradores são fiéis ao fornecedor, seja por uma questão de preferência, seja por questões contratuais. Desta forma, algumas empresas, particularmente as mais novas estão optando pela produção diferenciada de SLC, para atender a diferentes cliente de forma personalizada. Enquanto, as grandes empresas estão dando ênfase a redução dos seus custos concentrando a sua produção no SLC tipo *standard*.

2.2.Fixação correta de preços. Relacionada à racionalização da linha de produtos está a mudança na metodologia de fixação de preços normalmente

⁶² Sobre estratégias genéricas: Custo, optar por estratégias de redução de custos; Diferenciação, optar por estratégias de diferenciação do produto e de novas aplicações do produto; Foco, optar pela escolha de nichos de mercados. PORTER (1991)

necessária na maturidade. Ou seja, um nível mais acentuado de consciência financeira é normalmente necessário na maturidade. Promover a consciência financeira pode ser mais ou menos difícil na indústria dependendo do treinamento e da orientação dos administradores. As vezes, chega a ser necessário a contratação de um profissional de fora com orientação financeira para dar início a inovações financeiras, especialmente quando se trata de uma indústria dominada por empresas familiares estabelecidas, como é o caso da indústria de SLC. Os produtores de laranja que são totalmente dependentes dos preços de vendas de SLC vêem seus lucros literalmente esmagados devido a ineficiência administrativa-financeira das empresas processadoras. Resultado disto, são os freqüentes protestos reivindicativos dos citricultores paulistas.

3. Projeto e inovação no processo de fabricação. A importância relativa das inovações no processo normalmente aumenta na maturidade. Mudanças no processo devem visar o aumento da qualidade, o controle das operações, economias de custo e aumento de produtividade.

4. Comprar ativo baratos. Algumas vezes pode-se adquirir ativos por preços bem baratos em decorrência da situação de aperto de uma companhia provocada pela transição para a maturidade. Uma estratégia de adquirir outras companhias em situação difícil pode melhorar as margens e criar uma posição de baixo custo. No final da década de 70, quando a indústria de SLC já se encontrava bastante

desgastada pelos motivos apontados no capítulo I, as grandes empresas se uniram comprando várias outras empresas com dificuldades. Na década de 90, podemos encontrar empresas com bastante dificuldades para acessar os mercados e outras perdendo bastante parcelas de mercado com a entrada de grandes no setor. Neste sentido, vislumbra-se um momento idêntico ao da virada da década de 60 para a década de 70, as empresas após um longo período de crescimento, deparam-se com um novo cenário, onde modificações estratégicas e a busca da máxima eficiência são fundamentais, quem não se adaptar será fatalmente fadada a sair do setor, deixando para as sobreviventes seus parques industriais. Para ilustrar esta discussão, temos o caso da Frutesp que no início da década de 90 foi vendida para o grupo Francês Louis Dreyfus, já estabelecido na indústria de SLC com a empresa Frutropic.

5. **Seleção dos compradores.** À medida que os compradores vão ficando mais informados e as pressões competitivas aumentam na maturidade, a seleção de compradores pode, por vezes, ser fundamental para dar continuidade à rentabilidade. Identificar "bons" compradores e mantê-los, passa a ser crucial. A conquista por vínculos estáveis com os canais de distribuição de suco de laranja no exterior é quase uma condição *sine qua non* para que uma empresa mantenha uma posição favorável no setor. Em consequência do aumento da produção de SLC americana, as empresas que vêm fornecendo SLC para clientes dos Estados Unidos, devem rever suas estratégias, uma vez que a tendência deste país é de se

tornar um grande exportador do suco, ou seja, estas empresas deverão selecionar os bons compradores deste país e mante-los, ao mesmo tempo em que devem buscar novos compradores em outros países.

6. Adicionar valor ao produto, ou seja avançar alguns degraus na cadeia de comercialização. Como destacado no primeiro capítulo, uma das mais importantes vantagens competitivas das grandes empresas derivava da estruturação do sistema de transporte a granel, até o presente, estas empresas têm concentrado a utilização deste sistema no transporte do SLC, baseando sua capacitação na venda de grandes volumes a um reduzido número de clientes, de acordo como modelo tradicional de exportação de *commodities*. No entanto, o novo cenário do mercado mundial da *commodity* SLC abre para estas empresas a possibilidade de verticalização na direção do consumo final, a partir do reprocessamento da matéria-prima ou do controle dos canais de distribuição. Segundo LIFSCHITZ (1993), alguns indicadores permitem entrever que as barreiras à entrada de empresas brasileiras na cadeia de reconstituição e distribuição do suco no mercado americano tendem a reduzir. Existe espaço para a entrada das empresas brasileiras no mercado de *single strength* (pronto para beber), uma vez que a relativa desconcentração da rede de distribuição para este produto permite que as próprias empresas exportadoras reconstituam e comercializem o suco com marca própria. O desenvolvimento desta estratégia

indubitavelmente exigiria fortes investimentos e capacitação na área de distribuição, marketing e vendas.

7. Curvas de custos diferentes. Normalmente existe mais de uma curva de custo possível em uma indústria. A empresa que não é a líder em custo total em um mercado na maturidade pode, por vezes, encontrar novas curvas de custos que podem, na verdade, torná-la um produtor de custo mais baixo para certos tipos de compradores, variedades de produto ou volumes de encomenda. A empresa que projeta explicitamente seu processo de fabricação visando flexibilidade, preparações rápidas e lotes pequenos pode desfrutar de vantagens quanto ao custo frente ao produtor de alto volume no atendimento de pedidos sob encomenda ou de lotes pequenos. Neste sentido, temos novamente o exemplo da Coinbra-Frutesp.

8. Reestruturação organizacional: nossa tendência é no sentido de sempre pensar nas necessidades de mudanças organizacional como um resultado de grandes alterações na estratégia e da evolução no porte e na diversificação de uma companhia. O ajuste necessário entre a estrutura organizacional e a estratégia de uma empresa também aplica-se na maturidade da indústria, e a transição para a maturidade pode ser um dos pontos críticos no desenvolvimento de uma estrutura organizacional e de sistemas. Para aplicar esta nova postura estratégica, requerida pelo novo cenário da década de 90, saem ganhando as empresas que estão

entrando no setor, pois podem se estabelecer no setor já adaptadas organizacionalmente para o novo ambiente industrial que se apresenta, sem incorrer nos elevados custos de reestruturação.

9. Alterações no corpo administrativo: Todo o pessoal responsável pela administração da empresa também precisa estar ciente de mudanças sutis no clima motivacional dentro da organização que podem acompanhar *a transição para a maturidade*. No período de crescimento que precede a *transição*, as oportunidades de avanço em geral são grandes, o excitamento é alto entre os participantes da empresa em rápido crescimento e a satisfação intrínseca com o trabalho tornou desnecessária grande parte dos mecanismos internos formais para formar uma lealdade com relação à companhia. Todavia, no meio competitivo mais maduro, há menor crescimento, menos estímulo e o espírito de pioneirismo tende a desvanecer. Este desenvolvimento acarreta uma série de problemas extremamente difíceis para a direção da empresa, os quais apresentamos a seguir:

9.1. Expectativas reduzidas quanto ao desenvolvimento financeiro. Os padrões aceitáveis para lucros e crescimento precisam sofrer uma redução gradativa nas concepções dos administradores. Ao tentarem cumprir os padrões antigos, eles tomam atitudes extremamente disfuncionais para a estabilidade a longo prazo da companhia no mercado em fase de maturidade, dependendo da sua posição no mercado chegam até mesmo a desestabilizar toda a indústria.

Ou seja, ao tentarem manter os mesmos níveis de remuneração do capital adquiridos na década de 80, os produtores de SLC estão conseguindo desestabilizar toda a cadeia agroindustrial citrícola. Neste sentido, faz-se necessário, para a década de 90, reduzir as expectativas das processadoras quanto ao possível retorno financeiro do seu capital. Em função disso, ocorrendo o retorno ao *contrato de participação* nos acordos de compra e venda da laranja, as taxas referentes a remuneração do capital deverão indiscutivelmente serem revistas

9.2.Uma maior disciplina por parte da organização. Todas as mudanças ambientais comuns descritas em uma indústria na fase da maturidade permitem uma menor folga e exigem uma maior disciplina por parte da organização na execução da estratégia escolhida.

9.3.Expectativas reduzidas quanto ao avanço pessoal. Índices anteriores de progresso pessoal são improváveis no meio mais maduro. Definir o sucesso profissional conforme os padrões anteriores torna-se ultrapassado. O desafio da diretoria é encontrar novas formas de motivar e recompensar o pessoal.

9.4.Uma maior atenção à dimensão humana. No processo de adaptação ao novo clima da indústria na maturidade e à prioridades estratégicas implícitas em alteração, geralmente será necessário dar mais atenção à dimensão humana.

Apoio e estímulos interno são indispensáveis para substituir os estímulos e as recompensas externas do passado.

Em suma, a *transição da indústria para a maturidade*, em especial na indústria de SLC, quando exige muitos dos ajustes estratégicos descritos acima, assinala, em geral, um novo *modus vivendis* em uma empresa. O estímulo do rápido crescimento e o pioneirismo são substituídos pela necessidade de controlar os custos, competir em termos de preços, comercializar agressivamente, encontrar novas aplicações para o produto e assim por diante. Esta mudança no modo de vida tem importantes implicações para a direção da companhia.

Além das estratégias, apresentadas acima referentes ao aspecto de transição para a maturidade do novo ambiente industrial da indústria de SLC, as empresas deverão adotar estratégias em concordância com o acirramento da globalização do mercado de SLC.

Assim, apresentaremos agora as propostas de PORTER (1991) para as empresas globais.

4.2. Estratégias competitivas de uma indústria global

Além das estratégias competitivas apresentadas acima referentes ao novo momento da indústria de SLC, que a caracteriza como uma indústria em transição para a maturidade, podemos acrescentar mais algumas que são específicas de

indústrias globalizadas. A opção estratégica mais imperativa que uma empresa deve fazer diz respeito a se ela deve competir globalmente ou se pode encontrar nichos onde elabore uma estratégia defensável para competir em um ou apenas alguns mercados nacionais. Ou seja, as alternativas estratégicas das empresas globais são as seguintes:

1. **Concorrência global com uma linha ampla.** Esta estratégia visa uma concorrência a nível mundial na linha completa de produtos da indústria, aproveitando as fontes de vantagem competitiva global para obter uma diferenciação ou uma posição de custo baixo. Para colocar esta estratégia em prática são necessários recursos substanciais e um longo horizonte de tempo.
2. **Enfoque Global.** Esta estratégia tem como alvo um segmento particular da indústria onde a empresa compete em uma base mundial. Um segmento é escolhido quando os obstáculos à concorrência global são pequenos e a posição da empresa no segmento pode ser defendida contra a incursão de concorrentes globais com uma linha ampla. A estratégia produz custo baixo ou diferenciação em seu segmento.
3. **Enfoque Nacional.** Esta estratégia aproveita diferenças nos mercados nacionais para criar um método de enfoque para um mercado nacional particular e que permita à empresa superar empresas globais. Esta estratégia visa a diferenciação ou o custo baixo ao satisfazer as necessidades particulares de um mercado.

4. **Nicho Protegido.** Esta estratégia busca países onde as restrições governamentais dificultam a entrada de concorrentes globais através da exigência de tarifas altas, exigências sanitárias, etc. A empresa elabora sua estratégia para lidar efetivamente com os mercados nacionais particulares que têm estas restrições, colocando extrema atenção no governo anfitrião.
5. **Redução de Barreiras.** Para maximizar a vantagem competitiva, a ênfase nas relações da empresa com os governos está em reduzir os obstáculos à concorrência global. Em 1994, as empresas de SLC se uniram em apenas uma associação, ABECITRUS, objetivando conjuntamente com entidades governamentais a redução das *barreiras tarifárias e não tarifárias* impostas pelos governos dos países importadores de SLC.
6. **Coalizões Transnacionais.** Uma outra conduta cada vez mais predominante para implementar as estratégias mais ambiciosas em indústrias globais são as coalizões transnacionais, ou acordos cooperativos entre empresas na indústria de países de origem diferentes. Coalizões permitem que os concorrentes se unam para que possam superar as dificuldades na implementação de uma estratégia global em áreas como tecnologia, acesso aos mercados, etc. Para ilustrar uma coalizão transnacional *de peso* na indústria de SLC, temos o caso da Citrosuco e da Cutrale que se uniram ao governo Russo para a implementação de uma indústria

produtora de suco de maçã que dotaria o país de divisas, possibilitando a importação do SLC brasileiro proveniente destas empresas.

No contexto de nossa discussão - análise das estratégias na indústria de SLC desde a virada da década de 80 para a década de 90 até a atualidade - parece haver uma série de tendências mundiais no mercado de SLC com grande importância para a decisão estratégica nesta indústria global.

As diferenças sócio-econômicas entre países desenvolvidos e recentemente desenvolvidos estão estreitando em diversas áreas como costumes, renda, custo, práticas de marketing e canais de distribuição. Parte desta redução é decorrente da agressividade de companhias multinacionais na difusão de suas ações pelo mundo. Atualmente, existem grandes campanhas publicitárias pelo mundo para disseminar o costume de se tomar suco de laranja no café da manhã. Quaisquer que seja as causas da redução das diferenças entre os países, funciona no sentido de reduzir os obstáculos à concorrência mundial.

As políticas industriais de muitos países estão passando por transformações. Das posturas passivas ou protecionistas, governos como o Japão, Coréia do Sul, Singapura e Alemanha estão assumindo posturas agressivas para estimular a indústria em setores selecionados, e facilitando o abandono de setores menos desejáveis. Neste sentido, a indústria de SLC brasileira tende a ser

favorecida, uma vez que apresenta muitas vantagens comparativas em relação aos países do oeste Europeu e do leste asiático.

Ademais, enquanto os Estados Unidos são há muito tempo o mercado estratégico para a concorrência global devido a seu porte singular, a China, a Rússia e, possivelmente, a Índia podem emergir como mercados imensos no futuro. Esta possibilidade tem várias implicações. Primeira, se a China e a Rússia controlam o acesso aos seus mercados, suas empresas podem tornar-se forças globais importantes. Segunda, o acesso a um ou a ambos mercados pode perfeitamente tornar uma variável estratégica crucial no futuro. Isto por si só, já justifica a entrada da Cutrale e da Citrosuco no mercado Russo.

Cada uma das dimensões estratégicas citadas, tanto as relacionadas com o caráter de *transição para a maturidade* quanto com o caráter global da indústria de SLC, pode ser descrita para uma empresa em diferentes níveis de detalhe, e outras dimensões podem ser acrescentadas para refinar a análise: o importante é que estas dimensões possam ao final da análise oferecer um quadro global da posição da empresa.

A amplitude das diferenças estratégicas ao longo de uma determinada dimensão dependerá claramente do ambiente industrial. Ou seja, depende do grau de diferença entre as empresas participantes desta indústria. Uma indústria

normalmente tem empresas com algumas combinações de estratégias diferentes, embora internamente consistentes para cada uma delas.

Em função disso, torna-se imperativo, aprofundarmos a nossa análise para dentro da indústria de SLC.

4.3. A análise das estratégias competitivas dentro da indústria de SLC e os grupos estratégicos

O foco da análise das estratégias até aqui esteve na indústria como um todo e, neste nível a análise levanta diversas implicações para a estratégia competitiva. A partir de agora, passaremos a encaminhar a nossa investigação em nível de agrupamento de empresas. Neste sentido, para não descermos no nível de análise do *caso a caso*, encontramos em PORTER (1992), um campo intermediário no grau de detalhamento do objeto de estudo:

indústria como um todo —————> grupos estratégicos —————> caso a caso

Ou seja: o grupo estratégico é um quadro de referência intermediária entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada empresa.

Conforme PORTER (1991), o primeiro passo na análise estrutural dentro das indústrias é caracterizar as estratégias de todos os concorrentes em cada uma das dimensões da estratégia competitiva.

Em item anterior do corrente capítulo apresentamos as dimensões estratégicas que captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de cada agente econômico da indústria de SLC. Cada uma das dimensões estratégicas apresentada pode ser descrita para uma empresa em diferentes níveis de detalhe. Ademais cada uma delas possui um grau diferente de importância de acordo com o tipo de ambiente industrial na qual a empresa esteja inserida. Desta forma, estratégias empreendidas por uma empresa na indústria de SLC que poderiam ter de grande importância durante a década de 70 e 80 perdem sensivelmente a sua relevância a partir da década de 90, quando a indústria atinge a fase de *transição para a maturidade*.

Após caracterizado estas dimensões estratégicas por empresa é possível classificar os participantes em grupos estratégicos.

Um grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas. (...) Os grupos estratégicos existem por uma variedade de razões, tais como pontos fortes e fracos iniciais divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio e acidentes históricos. Contudo, uma vez que os grupos tenham se formado, as empresa dentro do mesmo grupo estratégico se assemelham de diversas maneiras, além de suas estratégias gerais. Elas tendem a ter parcela de mercado semelhantes, além

de serem afetadas e de responderem de modos semelhantes a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos na indústria por causa de suas estratégias semelhantes. (PORTER 1991:134-135)

As empresas da indústria de SLC, podem ser agrupadas de acordo com suas condutas estratégicas, ou seja, as empresas são classificadas dentro de grupos estratégicos que reúnem outras empresas que adotam condutas semelhantes.

Os diferentes grupos estratégicos da indústria de SLC são classificados em nossa análise de acordo com sua postura estratégica frente às cinco forças competitivas básicas: as barreiras à mobilidade; o poder de negociação com fornecedores; o poder de negociação com compradores; a ameaça dos substitutos; e, a rivalidade entre as empresas. Consideramos a barreira à mobilidade a principal força competitiva que diferencia um grupo estratégico do outro. Ou seja, são as barreiras à mobilidade que impedem um grupo de adotar a mesma conduta que o outro.

Neste sentido, vamos apresentar o poder concorrencial de cada força competitiva básica em relação ao grupo estratégico, expondo as características que diferenciam um grupo estratégico do outro.

1. Grupos estratégicos e as barreiras de mobilidade: Embora, algumas das fontes de barreiras de entrada protejam todas as empresas na indústria, é claro que

barreiras de entrada globais dependem do grupo estratégico em particular ao qual a empresa iniciante pretende se ligar. Se existem barreiras causadas por economias de escala na produção, por exemplo, elas serão mais importantes na proteção do grupo estratégico constituído de empresas com grandes fábricas e com alto grau de integração. Esta visão de que as barreiras à entrada dependem do grupo estratégico alvo traz consigo outra implicação importante: estas barreiras não só protegem as empresas em um grupo estratégico da penetração por empresas de fora da indústria como também fornecem barreiras para a mudança de posição estratégica de um grupo estratégico para o outro.

Os mesmos fatores básicos que conduzem a barreiras de entrada pode, assim, ser enquadrados de modo mais generalizado como *barreira de mobilidade*. As barreiras de mobilidade também podem mudar; e quando isto acontece, as empresas freqüentemente abandonam alguns grupos estratégicos e passam para novos grupos, alterando o padrão destes grupos.

Os grupos estratégicos são formados e modificam-se em uma indústria por diversas razões. Primeira, as empresas em geral iniciam ou desenvolvem mais tarde diferenças em recursos e potencialidades, selecionando, assim estratégias diferentes. As empresas bem situadas distanciam-se das outras na corrida em direção aos grupos estratégicos protegidos por barreiras de mobilidade altas à medida que a indústria vai se desenvolvendo. Segunda, as empresas são diferentes quanto às metas

e ao seu posicionamento em relação ao risco. Algumas empresas podem estar mais inclinadas a realizar investimentos arriscados na construção de barreiras de mobilidade do que outra.

O desenvolvimento histórico de uma indústria fornece também explicações para as diferenças nas estratégias das empresas. Alterações na estrutura da indústria podem facilitar a formação de novos grupos estratégicos. Por exemplo, à medida que uma indústria aumenta de tamanho, as estratégias envolvendo integração vertical, canais de distribuição cativos e atendimento interno podem tornar-se cada vez mais viáveis para a empresa agressiva, promovendo a formação de novos grupos estratégicos.

- 2. Grupos estratégicos e poder de negociação com compradores:** assim como grupos estratégicos são protegidos por barreiras de mobilidade diferentes, eles gozam de graus diferentes de poder de negociação com seus clientes.
- 3. Grupos estratégicos e poder de negociação com fornecedores:** assim como grupos estratégicos são protegidos por barreiras de mobilidade diferentes, eles gozam de graus diferentes de poder de negociação com seus fornecedores.
- 4. Grupos estratégicos e a ameaça dos substitutos:** Os grupos estratégicos podem enfrentar diferentes níveis de exposição à concorrência de produtos substitutos caso eles enfoquem diferentes partes da linha de produto, atendam clientes

diferentes, operem em diferentes níveis de qualidade, tenham posições diferentes de custo. Tais diferenças podem torná-los mais ou menos vulneráveis a substitutos, mesmo que os grupos estratégicos esteja todos na mesma indústria.

5. Grupos estratégicos e a rivalidade entre as empresas: A existência de múltiplos grupos estratégicos habitualmente conduz ao fato de que as forças da rivalidade competitiva não são sentidas da mesma forma por todas as empresas da indústria. Quatro fatores determinam a intensidade com que os grupos estratégicos em uma indústria irão interagir na competição por clientes:

5.1. a interdependência no mercado entre os grupos, ou o grau em que os grupos estratégicos estão competindo pelos mesmos clientes ou competindo por clientes em segmento distintos do mercado;

5.2. o grau de diferenciação do produto criado pelas estratégias dos grupos. Se as estratégias divergentes conduzem a preferências dos clientes por marcas distintas e diferentes, a rivalidade entre os grupos tenderá a ser muito menor do que se os produtos oferecidos fossem vistos como intercambiáveis;

5.3. o número de grupos estratégicos e seus tamanhos relativos; quanto mais numerosos e iguais em tamanho (parcela de mercado) forem os grupos estratégicos, mais sua assimetria estratégica aumentará a

rivalidade competitiva, não considerado outros fatores. Grupos numerosos implicam uma grande diversidade e uma alta probabilidade de que um grupo deflagre um situação de guerra atacando a posição de outros grupos através de reduções de preços ou de outras táticas. Por outro lado, se os grupos são muito desiguais em tamanho - por exemplo, um grupo estratégico constitui uma pequena parcela de uma indústria e ou outro é uma parcela muito grande - suas diferenças estratégicas provavelmente terão um pequeno impacto na maneira como eles competem entre si.

5.4. o distanciamento estratégico entre os grupos, ou o grau de divergência das estratégias. Quanto maior o distanciamento estratégico entre os grupos, não considerando outros fatores, mais vigoroso o conflito competitivo entre as empresas. Empresas seguindo abordagens estratégicas diferentes tendem a ter idéias diferentes sobre como competir e a ter muita dificuldade para compreender os comportamentos umas das outras e para evitar reações erradas.

Todos os quatro fatores se inter-relacionam para determinar o padrão de rivalidade na conquista ou manutenção de parcela de mercado entre os grupos estratégicos em uma indústria.

Em suma, procuramos esclarecer a importância das forças competitivas para a caracterização de cada grupo estratégico. Ou seja, foi em função do tipo de conduta estratégia adotada frente a cada um das cinco forças que pudemos reunir as 15 empresas da indústria de SLC em apenas seis diferente tipos de grupos estratégicos.

Para identificarmos os diferentes tipos de grupos estratégicos da indústria de SLC, levamos em consideração algumas principais características estratégicas das empresas do setor, que em nosso entender podem se resumir a cinco:

- a) Capacidade produtiva - medida em número de extratoras: se pequena (até 20 extratoras), média (de 20 a 50) e grande (acima de 100), o tamanho da planta normalmente reflete ao mesmo tempo, a integração para trás, seja por aquisição de pomares próprios seja por acordos com fornecedores cativos;
- b) acesso aos canais de distribuição, se possui ou não acesso aos canais de distribuição e se ocorrem vínculos duradouros;
- c) diferenciação do produto e/ou diferentes aplicações do produto, se há ou não;
- d) relação de dependência com outras empresas do setor, se necessita de outras empresas para continuar no setor ou não;
- e) atividade principal do grupo, se interna ou externa à indústria de SLC, ou seja se o grupo tem o seu *core business* no segmento citrícola.

Neste sentido, a partir destas cinco características elaboramos o seguinte quadro de identificação dos principais fatores críticos de competitividade da indústria de SLC que nos permite classificar as empresas em diferentes grupos estratégicos.

QUADRO 2 - FATORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE SLC

Tamanho da planta e Economias de Escala	Acesso aos canais de distribuição	Tipo de produto	Dependência em relação a outras empresas do setor	Atividade princ. da matriz em relação a Ind. de SLC
pequena até 16 extratoras	sem acesso	principalmente standard sem tendência a diferenciação	independente	externa
média de 16 a 50 extratoras	com acesso e sem vínculos	vários tipos de suco, ocorrendo diferenciação	dependente	interna
grande acima de 50 extratoras	com acesso e com vínculos			

Fonte: Elaboração Própria

Ao confrontarmos as 15 empresas estabelecidas na indústria de SLC com as cinco características apresentadas no **QUADRO 2**, percebemos que várias delas tem muitas características em comum, nos permitindo, então, restringir o nosso escopo de análise do *caso a caso* para 6 principais grupos estratégicos apresentados no **QUADRO 3**, a seguir:

QUADRO 3 - GRUPOS ESTRATÉGICOS DA INDÚSTRIA DE SLC

Grupo	Tamanho do parque industrial	Acesso a canais de distribuição	Tipo de produto	Dependência em relação a outras empresas do setor
1	grande	com acesso e com vínculos	standard	não dependente
2	grande	Com acesso e com vínculos	tendência a diferenciação	não dependente
3	médios	com acesso e sem vínculos	tendência a diferenciação	não dependente
4	médios	sem acesso	standard	dependente
5	pequenos	sem acesso	standard	não dependente
6	pequenos	com vínculos	destinado a refrigerantes	não dependente

Fonte: Elaboração Própria

O **QUADRO 4** apresenta todas as empresas da indústria paulista de SLC em relação ao seu enquadramento nos diferentes grupos estratégicos.

QUADRO 4 - CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS POR EMPRESAS DA INDÚSTRIA PAULISTA DE SLC

Grupo	Empresa
1	Cutrale
1	Citrosuco
1	Cargill
2	Coinbra-Frutesp
3	Citrovita
3	Cambuhy
3	Royal Citrus
3	Citropectina - CTM
4	Branco Peres
4	Bascitrus
5	Central-Citrus
5	Frutax
5	Frucamp
6	Antártica
6	Sicola

Fonte: Elaboração própria

Como já informado anteriormente, ao final deste capítulo apresentamos alguns estudos de casos representativos, quando procuramos demonstrar a importância de cada fator crítico para o posicionamento estratégico da empresa produtora de SLC.

Para cada grupo estratégico foi possível identificar as barreiras à mobilidade que o protegem da entrada de outras empresas no seu grupo:

O grupo número 1 está protegido pelas barreiras à mobilidade geradas principalmente pela economia de escala; pelos fortes vínculos com os canais de distribuição no exterior; e, pela elevada necessidade de capital. Os grupos estratégicos representados pelas empresas com grande número de extratoras apresentam barreiras à entrada por economia de escala. Estas empresas produzem SLC tipo *standard* e reduzem significativamente os seus custos por conta do aumento da produção. Empresas médias e pequenas que desejarem entrar neste grupo estratégicos deveram correr os riscos, uma vez que o mercado de SLC tipo *standard* está saturado, e os principais canais de acesso a esse tipo de mercados já estão vinculados às empresas estabelecidas. Ademais, estas empresas estão a todo momento preocupadas em reduzir os seus custos, neste sentido, possuem um sofisticado sistema logístico de transporte de sucos e elevado poder de negociação com seus fornecedores, chegando até mesmo a possuir pomares próprios. Todos estes fatores geram uma elevada necessidade de capital para as entrantes que desejarem se mobilizar para este grupo estratégico.

O grupo 2 é representado por apenas uma empresa, a Coinbra-Frutesp, que devido ao seu porte e as economias de escala auferidas não pode ser incluídos juntos com as demais empresas, ao mesmo tempo em que não pode ser considerada uma empresa do grupo 1, pois a sua conduta estratégica diverge das empresas do grupo 1. Ou seja, é uma empresa com o porte das empresas do grupo 1, mas a sua conduta estratégica converge para as empresas do grupo 3.

O **grupo 3** tem como principal barreira à mobilidade a diferenciação do produto e a flexibilidade operacional. Na década de 90, passou a ser comum a estratégia de diferenciação da produção de SLC, por parte das novas e médias empresas do setor. As barreiras à mobilidade para este grupo estratégico é a necessidade de se conquistar os canais de distribuição no exterior, ou seja conquistar clientes e, acima de tudo, mante-los em caráter de personalização de atendimento. As empresas para entrarem neste grupo estratégico devem incorrer em elevados gastos com publicidade e propaganda e pesquisa e desenvolvimento do produto, necessitando de alto capital financeiro; e, principalmente, realizar acordos com os fornecedores de laranja para que a fruta esteja de acordo com as especificações dos compradores de SLC. As empresas do grupo três são empresas nas quais as suas matrizes são de origem externa a atividade citrícola, neste sentido possuem grandes flexibilidades operacionais;

As empresas do **grupo 4** possuem uma certa relação com as grandes processadoras que lhes assegura uma barreira à mobilidade. Mas, ao mesmo tempo em que estas lhe oferecem condições para a produção e comercialização do SLC - seja comprando o seu produto para mixagem ou fornecendo seu sistema logístico e/ou acesso aos canais de distribuição; estas empresas a tornam muito dependentes e fragilizadas, pois a sua permanência no setor é totalmente dependente do atuação das empresas do grupo 1.

As empresas do **grupo 5** apresentam baixas barreiras à entrada. Este grupo estratégico une as empresas resultantes da integração para frente dos produtores de laranja. São empresas de pequeno porte em relação às demais, não possuem vínculos com o exterior e o seu produto não é diferenciado. Por serem pertencentes ao citricultores suas estratégias divergem dos demais grupos estratégicos. Ademais, os citricultores vêem a indústria de SLC como uma alternativa de uso para a sua produção. Neste sentido, sua participação no setor tende a ser *freada* por falta de vocação industrial dos proprietários. Como ocorreu com Van Parys e com a Sucorrico nos primórdios da indústria de SLC, que viam o processamento de laranja apenas como escoadouro para as sobras da comercialização dos seus produtos, tendo que se retirar do setor após alguns anos de experiência.

As empresas do **grupo 6** estão estrategicamente posicionadas no setor para fornecer suco para a indústria de refrigerantes não chegando a ameaçar os demais grupos estratégicos da indústria de SLC.

Grupos estratégicos marginais da Indústria de SLC: Consideramos como grupo estratégico marginal ou em posição tênue na indústria produtora de SLC aqueles que apresentarem algumas das seguintes características:

1. grupos com empresas de pequeno e médio porte;

2. produtores de suco *tipo standard*;
3. dependentes;
4. sem acesso a canais de distribuição.

Para processadoras com duas ou mais destas características, estimamos apenas dois tipos de conduta estratégica possíveis. Primeiro, se retirar da indústria de SLC. Segundo, adotar alguma estratégia que possibilite a ultrapassagem das barreiras a mobilidade para outro grupo estratégico. Em nossa **TABELA** de identificação de grupos estratégicos podemos classificar como grupos marginais ou em posição tênue, os **GRUPOS 4 e 5**.

No caso das empresas do grupo 4, estimamos que estas empresas deveriam iniciar um processo de desvinculação das grandes empresas. Ressalvas devem ser levantadas para as empresas que, de algum modo, possuem relações não passíveis de serem rompidas. Pois estas, podem ser analisadas como partes das maiores, ou seja sua permanência na indústria está totalmente relacionada à permanência da grande empresa a qual ela está associada.

No caso das empresas identificadas no grupo 5, ou seja os citricultores, estimamos que uma postura estratégica possível seria a tentativa de mobilidade para outros grupos estratégicos em posições de maior rentabilidade, principalmente através da procura pela diferenciação e pela conquista de vínculos com canais de

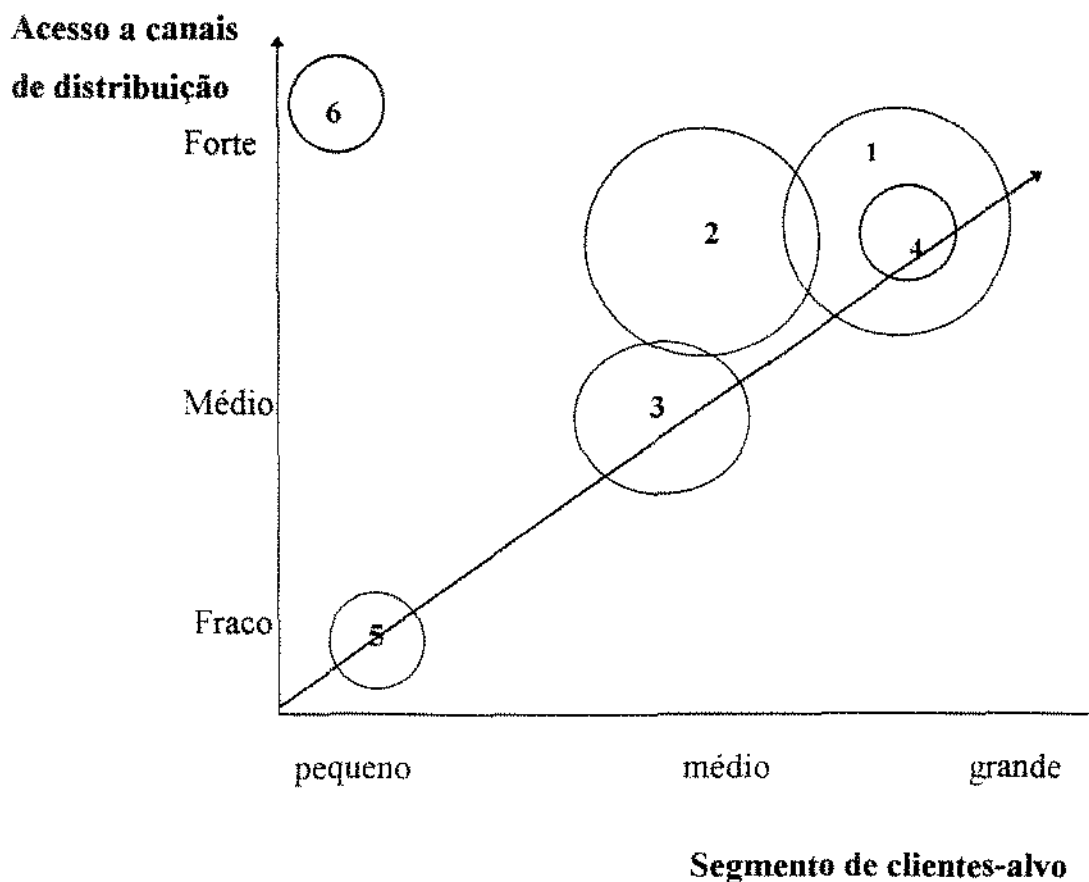
distribuição no exterior. Para tanto, seria necessário a colocação de profissionais especializados na direção de suas empresas, como fez a CTM em 1994.

O mapa estratégico da indústria de SLC

A partir dos quatro grupos estratégicos e das barreiras à mobilidade identificadas, foi possível traçar o mapa dos grupos estratégicos apresentado na **FIGURA 10** em função das principais dimensões estratégicas básicas:

- tipo de segmento de Clientes-Alvo (grandes clientes ou pequenos clientes);
- acesso a canais de distribuição.

FIGURA 10



O mapa estratégico apresentado na FIGURA 10 ilustra os caminhos e o posicionamento dos grupos estratégicos da indústria de SLC, na década de 90. O eixo horizontal representa o segmento de clientes-alvo do grupo estratégico, ou seja, pequenos, médios e grandes compradores de SLC.

Assim, os grupos estratégicos posicionados à esquerda do quadro vêem os clientes pequenos como seu alvo, enquanto que os posicionados à direita procuram criar vínculos com as grandes distribuidoras de suco. Dessa forma, os grupos que se interligam apresentam maior interdependência pois almejam os mesmos tipos de clientes, é o que acontece como o grupo estratégico 1, 2 e 3. O eixo vertical representa a estratégia básica de acesso aos canais de distribuição, ou seja, os grupos posicionados acima no quadro possuem fortes vínculos com os canais de distribuição e os grupos posicionados abaixo possuem pouco ou quase nenhum acesso aos canais de distribuição. aplicando a análise da rivalidade no setor já apresentada, é claro que o grupo 6 será menos afetado pela rivalidade na indústria do que o grupo 2. O grupo 2 compete com o grupo 1 que é similarmente grande e utiliza estratégia diferente para atingir o mesmo segmento de clientes. O grupo 3 compete com o grupo 1 pois utiliza o mesmo tipo de estratégia para conquistar em menor grau o mesmo tipo de segmento de cliente. O grupo 5 é um grupo que reúne pequenas empresas e possui vínculos frágeis com distribuidores no exterior, utiliza estratégias externas à atividade industrial para adquirir clientes. O grupo 6 encontra-

se isolado no quadro, e será o que menos sente a rivalidade no setor, pois os seus objetivos não são conflitantes com as demais empresas do setor, são pequenos e possuem acesso cativo aos canais de distribuição.

4.4. Casos representativos

Para cada grupo estratégico identificado apresentaremos agora um exemplo das estratégias empreendidas por uma das empresas, identificada como uma empresa típica do grupo.

Grupo 1 : CUTRALE

A origem do grupo está situada em 1913, quando José Cutrale, um siciliano que chegou ao Brasil ainda menino, montou sua barraca de frutas no Mercado da Cantareira. As plantações de laranja, na época distribuíam-se pela baixada fluminense e pelo Vale do Paraíba. Do mercado interno, o comerciante logo pulou para a exportação. No entanto, a comercialização com o exterior foi interrompida pela II Guerra Mundial. Foi então que em 1946 José Cutrale Júnior, filho de José Cutrale, decidiu iniciar seu negócio próprio, comercializando laranjas *in natura* exclusivamente para o mercado interno.

Em 1952, valendo-se da larga experiência do seu próprio pai, começou a atividade de exportação da fruta *in natura*. Neste mesmo ano, comprou uma fazenda de laranjas em Bebedouro.

A grande arrancada de Cutrale foi dada após a forte geada que atingiu o estado norte americano da Flórida, em dezembro de 1962 que destruiu 16 milhões de laranjeiras na Flórida. Dessa forma, diversas firmas instalaram-se em São Paulo visando a obtenção de suco concentrado e derivados para a exportação. As fábricas brasileiras vieram a suprir a queda da oferta nos EUA.

Foi então, que em 1967, José Cutrale Júnior adquiriu a sua primeira fábrica de sucos verticalizando-se. Com o apoio financeiro do BCN (Banco de Crédito Nacional) e da multinacional Coca-cola, surgindo a primeira unidade industrial da Suco Cítrico Cutrale S.A.: a antiga Suconasa.

A Sucos Nacionais S/A, era uma subsidiária da Toddy do Brasil, foi fundada em 1963, no município de Araraquara, com capacidade para processar de 1,5 a 2 milhões de caixas por safra. Sua instalação ocorreu em apenas 6 meses para aproveitar as excelentes oportunidades no mercado internacional oriundas da geada ocorrida nos EUA. Para isto, o grupo Toddy utilizou técnicos com conhecimentos adquiridos nas indústrias da Flórida e experiência na montagem de fábricas em outros países. A Suconasa foi a primeira fábrica de suco nos moldes modernos implantada no Brasil. A partir da Suconasa, a indústria brasileira transformou-se num exemplo da agroindústria. Em 1967, a Suconasa entra em concordata, tendo então sido adquirida por José Cutrale Jr.

Com sua própria fábrica, Cutrale preocupou-se com o gosto do cliente no exterior, oferecendo um suco com teor de açúcar, cor e solubilidade exigidos por cada comprador. Foi nessa época que Cutrale entrou em contato com a Coca-Cola, que estava preocupada com a incerteza do fornecimento do SLC da Flórida, suco é insumo do *Minute Maid*, o qual a Coca-Cola havia adquirido licença para fabricar. Cutrale convenceu a Coca-Cola a lhe enviar técnicos para ajudar no cultivo da laranja e no desenvolvimento da tecnologia para a produção de sucos. Com o tempo, o grupo Cutrale se tornou o maior fornecedor mundial de suco de laranja para a companhia dos EUA.

No final da década de 70, algumas fábricas instaladas, por motivo técnicos e dificuldades financeiras, mudaram de direção e passaram a pertencer a outros grupos. A Cutrale, no entanto, efetivou expansões não apenas imobilizando capital em obras civis como principalmente na elevação da capacidade produtiva de extração e concentração de sucos. Em meados de 1977, numa atitude conjunta, os grupos Cutrale e Citrosuco Paulista, entram em entendimento e compram, em partes iguais, fábricas menores com problemas, principalmente, de capital de giro. Assim, já no primeiro trimestre de 77 adquirem a Citral e a Tropisuco. A Sucorrico que chegou a participar das negociações como possível compradora, também acabou sendo adquirida. E por sua vez, ficou sendo a holding controladora das outras duas.

A Cutrale e a Citrosuco, sempre concorreram na liderança do setor. Contudo, tal rivalidade, não impediu o sucesso de suas associações. A Citrosuco também se associou a Cutrale na Ciam S.A., fabricante de tambores de folha de flandres, para exportação de suco, que na época abastecia as necessidades do setor.

Em 78, o Conselho Administrativo de Defesa - CADE - instaurou processo contra a associação da Cutrale e da Citrosuco por abuso de poder econômico, devido denúncias que acusaram as duas empresas de descumprimento dos preços acordados com os produtores. Tais denúncias não foram comprovadas e esta associação continua até os dias atuais.

Em março de 79, surge a Citrovale S.A. no município de Olímpia. Em 1983, 49% de suas ações passaram para o grupo Cutrale que atualmente detém 100% do controle acionário da empresa. No mesmo ano em Itápolis, entra em operação a empresa Branco Peres Citrus S.A., construída pela família Branco Peres, comerciantes e beneficiadores de produtos agrícolas da região. Em 1985, 49% de suas ações foram transferidas para o grupo Cutrale.

Ainda em 79, a Citromojiana Ltda. iniciou o processamento de sucos no município de Conchal (SP), constituída por três grupos do setor alimentício internacional: The Coca-Cola Company (EUA), Toddy International Company (EUA) e a Fazenda Sete Lagoas Agrícola, ligada a Leon Van Parys S/A (Bélgica). Em 1983, essa empresa foi adquirida pelo grupo Cutrale. Nesse mesmo ano, começa

a operar uma nova unidade industrial da Suco Cítrico Cutrale, localizada no município de Colina, representando uma grande ampliação da capacidade de produção do grupo. Em condições de industrializar 40 milhões de caixas de laranja por safra, exigiu investimentos da ordem de US\$ 75 milhões, proveniente de recursos próprios.

No ano agrícola de 1981/82, o Grupo Cutrale contava com uma capacidade de moagem de 80 milhões de caixa por safra. Processava 58,7 milhões alcançando uma receita de US\$ 270 milhões, sendo que US\$ 230 milhões eram provenientes de SLC, US\$ 27 milhões de polpa cítrica, US\$ 6,5 milhões de óleos essenciais e US\$ 9,5 milhões de laranjas *in natura*. Este resultado foi possível, também devido ao esforço das cinco subsidiárias no exterior. O grupo Cutrale comercializava diretamente no exterior sem a intermediação de importadores, possuía escritórios na Escandinávia, Suíça, Estados Unidos e Alemanha. Nesse momento, a Cutrale tinha clientes em 36 países espalhados por quase todos os continentes - na Europa, América do Sul, África, EUA, Canadá, Japão e Escandinávia. E enviava técnicos constantemente para os clientes no exterior, para atender à especificidade de cada um quanto a cor, o grau de solubilidade e o teor de açúcar do suco.

Em 1981, o grupo Cutrale constituiu uma *joint-venture* com importadores da Arábia Saudita, visando o escoamento de suco pronto para beber em embalagem

cartonada para o Oriente Médio. Nesse momento o grupo Cutrale já se compunha pelas empresas Suco Cítrico Cutrale S.A., Citrícola Brasileira S.A., Cia. Cemibra S.A. e Suco Brasil S.A.. Ou seja, detinha cinco produtoras de suco de laranja, duas packing-houses, uma unidade de suco pronto para beber, uma fábrica de embalagem de metal e treze fazendas que ocupavam uma área total de 40 mil hectares, desde o município de Tatui até o município de Rio Grande, na divisa com Minas Gerais.

Na safra 82/83, O grupo Cutrale operou com uma ociosidade média de 45%. No acordo firmado entre as indústrias cítricas e a Cacex, com o objetivo de equilibrar a oferta e procura do SLC e manter os preços internacionais no patamar de US\$1.100 FOB por tonelada, A Cutrale ficou com apenas 35% da cota de suco a ser exportada, ou seja apenas 168 mil toneladas. Não satisfeito, José Cutrale Jr., então diretor-presidente da Sucocítrico Cutrale, iniciou o estudo de projetos para a diversificação de suas atividades. Dentre os projeto cuidadosamente realizados, estava a produção de soja para a exportação. Dessa forma, em abril de 1986, o grupo Cutrale se associa ao empresário Wilson Quintella para fundar a Cutrale-Quintella Comércio e Exportação.

Em seu primeiro ano de funcionamento, a empresa já exportava 97 mil toneladas de soja em grão, no valor de US\$ 25 milhões. No ano seguinte foram 360 mil toneladas, cotadas a US\$ 75 milhões. Em 1988, atingiu um total 820 mil

toneladas que renderam US\$ 180 milhões. Ainda em 1988, a Cutrale-Quintella adquiriu a NPK do Brasil, produtora de fertilizantes.

O rápido crescimento da Cutrale-Quintella deveu-se sobretudo a utilização de um terminal ferroviário em Colômbia (SP) - inaugurado em 1988 em uma área concedida pela prefeitura e pela FEPASA-, responsável pelo transporte interno de 54% da soja em grão exportada pela empresa. E também, devido a utilização do terminal da Cutrale, na margem esquerda do porto de Santos, como ponta de escoamento do produto. Em 1989, a empresa foi responsável pela exportação de 1,4 milhão de toneladas de soja, faturando US\$ 340 milhões.

Em 1990, a Cutrale-Quintella já se posicionava como a 2a. maior empresa exportadora de soja no Brasil perdendo somente para a Ceval Agro-industrial S.A..

Em junho de 1991, o grupo Cutrale dissolve a sociedade com a Quintella. Oficialmente, a Cutrale justificou sua saída com o argumento de que a família Quintella já reunia condições de tocar sozinha o negócio de exportação de grãos e não precisava mais de parceiros para administrar e expandir a *trading*. Na partilha do patrimônio coube a Cutrale a parte não operacional da trading, incluindo uma fazenda de 7 mil hectares em Campo Grande (MS).

Em maio de 1989, dando prosseguimento à diversificação de suas atividades, o grupo Cutrale, inaugurou a primeira parte do *Shopping Center*

Bebedouro. A construção foi iniciada em maio de 1987 e coordenada pela Cutrale Empreendimentos, com investimento próximo de US\$ 15 milhões, distribuídos entre a Sucocitríco Cutrale (93% do capital), José Cutrale Júnior (6% do capital) e José Luiz Cutrale, filho de Cutrale Júnior (com 1% do capital). A Cutrale empreendimentos coordenou a construção em uma área já pertencente ao grupo de 104 mil metros quadrados. A construção aproveitou o terreno em desnível para montar o supermercado na parte térrea, no primeiro andar o Shopping, e no último piso, um Hotel cinco estrelas.

Em agosto de 89, os grupos Fischer (Citrosuco) e Cutrale se uniram para instalar uma indústria de embalagens plásticas em Araraquara: a empresa Paulista de Embalagens Agro-industriais, exigindo investimentos da ordem de US\$ 2 milhões, sendo 50% do capital para cada grupo. A empresa foi montada para tentar diminuir os custos com embalagens e evitar a escassez do produto, como aconteceu durante o Plano Cruzado.

Em 1989, o grupo Cutrale realiza um estudo sobre outros mercados de suco de frutas e conclui que o suco de abacaxi está em terceiro lugar na preferência do consumo mundial, perdendo apenas para o suco de laranja e o suco de maçã. Dessa forma, em agosto de 1989, Cutrale Júnior escala um de seus engenheiros para desenvolver um projeto de cultivo de abacaxi na fazenda América, uma das seis que o grupo possuía em Minas gerais. A idéia de cobrir 400 dos 1.200 hectares da

fazenda com abacaxis havia partido de Cutrale Jr. O projeto levou cerca de um ano para ficar pronto. Em julho de 1990 foi estabelecida uma meta: plantar 12,5 milhões de pés de abacaxi.

A primeira safra em 90/91 rendeu 80 toneladas de suco, exportadas por US\$ 50 mil. A safra 91/92 rendeu 357 toneladas vendidas por US\$ 250 mil. Na safra 92/93 foram produzidas 507 toneladas, que renderam US\$ 400 mil ao grupo. Em fevereiro de 1993, a cultura estava totalmente instalada, produzindo 5 milhões de frutas. Desse total 1% foi comercializado *in natura* e o restante moído na fábrica da Cutrale em Olímpia - aproveitando a mesma estrutura utilizada para o processamento da laranja - sendo exportada para os EUA e Oriente Médio.

A atividade de suco de abacaxi foi uma alternativa para se utilizar a capacidade ociosa dos equipamentos processadores de SLC uma vez que a época do abacaxi corresponde praticamente a entressafra da laranja (novembro a março).

Ao mesmo tempo em que partia para outros setores, o grupo Cutrale procurava reestruturar suas atividades dentro do Complexo Citrícola. Ao longo da década de 80, a agroindústria de SLC apresentou um dinamismo muito grande no sentido de promover transformações na estrutura de custos, sendo um exemplo marcante a estruturação de uma logística de transporte do produto através do sistema de tank farms, que proporciona um significativo diferencial de custo para as empresas que o possui.

Dessa forma, em maio de 85 a Cutrale inaugura em Guarujá, na margem esquerda do porto de Santos, seu terminal exclusivo de transporte a granel. A construção do terminal específico para embarque de suco a granel utilizou uma área de 20 mil metros quadrados e dispunha de diversos tanques frigoríficos, capacitados para estocar 16 mil toneladas de suco concentrado.

A implantação do sistema tank farm acarretou investimentos elevados, na ordem de US\$ 15 milhões, porém a redução nos custos operacionais possibilitou que o suco brasileiro chegasse ao Exterior com um preço mais competitivo. Ademais, a Cutrale também obteve financiamentos por parte da administração de portos de Nova York e Nova Jersey para implantação de um sucoduto nos EUA e apoio do Conselho Municipal de Roterdã para construir instalações semelhantes na Holanda. No final da década de 80, o terminal Europeu de Suco (EJT), investiu US\$ 300 mil na ampliação de suas instalações para aumentar a capacidade de estocagem de suco.

Em 1988 o grupo Cutrale já possuía dois navios graneleiros o Orange Star com capacidade para 11 mil toneladas e o Orange Blossom com capacidade para 12 mil toneladas.

Em agosto de 1990, a Cutrale e a Citrosuco colocam em operação a primeira Joint-Venture entre a União Soviética e uma empresa privada brasileira. Em união com a empresa sueca Tetra-Pak e duas empresas soviéticas, a Cutrale e a Citrosuco instalaram a 500 Km de Moscou, uma esmagadora de maçãs e cenoura

para a produção de suco e néctares para serem vendidas no mercado russo e internacional. Dessa forma, com as divisas obtidas através das exportações, a nova empresa passa a importar suco de laranja brasileiro. Para a construção da fábrica, os quatro associados aplicaram US\$ 20 milhões, ficando as empresas soviéticas com 51% do capital e as demais com 16,3% cada. As duas empresas estatais russas eram responsáveis pela entrega das frutas e legumes, a Tetra-Pak garantia a embalagem e as brasileira comercializavam o produto.

Visando atingir o mercado asiático, a Cutrale se uniu a Citrosuco, a Cargill e a Frutesp para implantar, em conjunto, no Japão, um terminal portuário específico para desembarque de suco, investimento este na ordem de US\$ 40 milhões. O que se nota é que a Cutrale, assim como as demais líderes do setor têm buscado se associar, juntando esforços para ingressar em mercados que, a longo prazo, podem tornar-se estratégicos. Assim, face ao aumento das pressões competitivas, no interior da indústria citrícola, decorrente do ingresso na atividade de grandes grupos financeiros e industriais, a resposta dos grupos estabelecidos passa pelo aumento das ações cooperativas, de modo a garantir vantagens competitivas.

Neste sentido, a empresa Cutrale, Cargill e Citrosuco fornecem freqüentemente verbas para institutos de pesquisa no segmento da citricultura, como

é o caso da PROCITRUS e da Estação Experimental de Limeira do Instituto Agronômico de Campinas.

Sobre as exportações de SLC da Cutrale, sua participação no total exportado brasileiro durante os primeiros anos da década de 90 não passaram de 30%. A Cutrale continua sendo líder do mercado exportador revezando a posição de primeira exportadora com a Citrosuco em alguns períodos (vide TABELA 25).

TABELA 25 - ESTADO DE SÃO PAULO - PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO NAS EXPORTAÇÕES DE SUCO DE LARANJA CONCENTRADO POR EMPRESA

Empresa	ano 89/90	ano 90/91	ano 91/92
Cutral	29,0	29,3	25,6
Citrosuco	25,1	17,9	25,8
Frutesp(atual Coimbra)	13,5	15,4	11,6
Cargill	9,3	11,4	7,2
Subtotal	76,9	74,0	67,2

Fonte: ABRASSUCOS

A preocupação central da Cutrale sempre foi o mercado externo. Dessa forma, não satisfeita com as reivindicações das representantes das empresas produtoras de sucos (ANIC e ABRASSUCOS), retirou-se em outubro de 1988 fundando uma nova associação, denominada Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos (ABECITRUS) atualmente a representante única dos exportadores de

SLC. A Preocupação da ABECITRUS tem sido a de remover barreiras, sejam elas tarifárias ou não, e abrir novos mercados para o suco de laranja. A ABECITRUS tem concentrado os seus esforços para reduzir ou até mesmo acabar com o imposto aduaneiro norte-americano. Outra área de atuação, refere-se ao sistema portuário brasileiro. Sua intenção é reduzir os custo de estiva (embarque de suco), que hoje é um dos mais elevados do mundo. Nesse sentido, está trabalhando junto ao Congresso para a aprovação do projeto de privatização do sistema portuário brasileiro.

Enfim, o Grupo Cutrale realizou fusões, aquisições, associações, expansões, organizações, sempre buscando a sua liderança no setor exportador de SLC, não apenas a nível nacional mas prioritariamente a nível mundial. Atualmente a sua capacidade instalada participa em 29% do total do setor (vide **TABELA 26**). Responsáveis por uma produção de cerca de 400 mil toneladas de suco concentrado congelado ao ano destinadas quase que totalmente para a exportação.

TABELA 26 - CUTRALE - CAPACIDADE INSTALADA DO GRUPO CUTRALE EM 1992 (em lb/h)

Empresa	Evaporadores de suco	No. de extratoras	Secadores de ração	Evaporadores de ração
Cutrale Colina	500.000	96	240.000	300.000
Cutrale Araraquara	435.000	84	180.000	300.000
Cutrale Olímpia	120.000	24	40.000	60.000
Cutrale Conchal	100.000	24	40.000	60.000
Branco Peres Itápolis	135.000	20	1000.000	60.000
Central Citrus Matão	60.000	16	50.000	-
Total do grupo	1.350.000	264	650.000	780.000
Total do setor	4.695.000	904	1.780.000	2.560.000
Grupo/Total (%)	29	29	37	30

Fonte: Gumaco (Produtora de Equipamentos para a Indústria de SLC)

O grupo Cutrale comanda cerca de 35% do mercado de suco concentrado de laranja, exporta 18 milhões de caixas de laranja para consumo *in natura* e fornece ainda 8 mil das 18 mil toneladas de suco utilizadas pelas indústrias de refrigerantes (Brahma, Antártica, Coca-Cola). (Paulillo, 1994)

Em relação a matéria prima, possui 26 fazendas com pomares próprios (cerca de 45 mil hectares, com 7 milhões de pés de laranja). E, cerca de 4.500 fornecedores de laranja, complementam a quantidade necessária para a produção. (Paulillo, 1994).

Enfim, a Sucocítrico Cutrale S.A. está entre os maiores grupos econômicos nacionais (29º lugar em 1990) com um faturamento superior à 500 milhões de dólares), e ainda provêm mais de 5.000 empregos diretos durante todo o ano.

A estratégias da Cutrale apresentadas aqui procuram representar as empresas do grupo 1 - em maior grau a Cutrale e Citrosuco e, em menor grau a Cargill, que tem suas estratégias influenciadas pelas decisões da matriz, apresentando maior flexibilidade operacional do que as demais do grupo.

Grupo 2 : COINBRA - FRUTESP

Fundado a mais de 150 anos na França, o grupo Louis Dreyfus & Cie. é um dos maiores conglomerados mundiais de agro-bussines. Tem como atividades predominantes a comercialização de *commodities* e a navegação. É, entretanto bastante diversificado. Nos últimos 10 anos, o Dreyfus voltou-se cada vez mais para a indústria. O grupo Dreyfus atua no Brasil há mais de 50 anos no mercado de *commodities* e finanças. Desde sua chegada ao Brasil, o grupo foi estendendo-se para vários setores. Entre os anos de 88 a 93, o grupo tem se concentrado nas atividades de processamento e exportação de SLC, café, soja, cacau, açúcar e álcool através de sua *trading* local, a Coinbra S.A. (Comércio e Indústrias brasileiras S.A.). As receitas da Coinbra dobraram nos últimos anos e, atualmente, respondem por

83% do faturamento do grupo Dreyfus no Brasil. Do faturamento da Coinbra mais de 50% é proveniente das operações de citrus.

Foi em 1988 que a Coinbra entrou no setor de processamento de laranja, ao comprar a Frutropic do empresário Antônio Brandão. Na época foram investidos US\$ 25 milhões na ampliação da fábrica de Matão, elevando a capacidade de processamento da unidade de 10 milhões para 25 milhões de caixas por safra.

Em 1992, o faturamento da Coinbra no Brasil foi de US\$ 350 milhões, dos quais 120 milhões tiveram origem no processamento da laranja, o restante dos setores de comercialização e industrialização de soja, cacau, café, açúcar e álcool. O faturamento em 93 girou em torno de US\$ 550 milhões, sendo que US\$ 300 milhões foram provenientes do setor da laranja.

A presença do grupo Dreyfus se tornou ainda mais definitiva em 1992, quando a Coinbra adquiriu o controle acionário da COOPERCITRUS Industrial Frutesp, criando uma nova empresa a Comércio e Indústrias Brasileiras Coinbra S.A. para operar apenas com os citrus. Em 1994, a Comércio e Indústrias Brasileiras Coinbra S.A. se une a Frutropic em apenas uma razão social a COINBRA-FRUTESP S.A.

Em 1991, a Frutropic S.A., uniu-se em partes iguais de capital, à Cambuhy Citrus Agroindustrial Ltda., do grupo Moreira Salles e à Citrovita

Industrial S.A., do grupo Votorantim, para a formação de uma quarta empresa para a instalação e administração de um terminal a granel e sucoduto para a exportação de 120 mil toneladas de suco por ano. Foi o quarto terminal do país e consumiu US\$ 80 milhões em investimentos para instalações no porto de Santos, na Europa e nos Estados Unidos. Neste mesmo ano a Frutropic embarcou 60 mil toneladas de suco de laranja.

Na safra 91/92, a Frutesp e a Coinbra comercializaram juntas US\$ 79,1 milhões. Enquanto as duas maiores - a Cutrale e a Citrosuco - comercializaram US\$ 550 milhões. (Vide **TABELA 27**).

TABELA 27 - ESTADO DE SÃO PAULO - PARTICIPAÇÃO NA EXPORTAÇÃO DE SLC POR EMPRESA SAFRA 91/92

Empresa	%
Citrosuco	26
CUTRALE	24
Frutesp	12,0
Montecitrus*	7,5
Cargill	6,2
Frutropic	5,9
Branco Peres	3,0
Subtotal	85,4
Demais	13,6

* A Montecitrus não é processadora de SLC, apenas aloca os equipamentos da Cargill para processar laranja própria.

Fonte: Gazeta Mercantil - Junho de 1993

A Coinbra que em 1991, teve um faturamento de US\$ 400 milhões, concluiu, nesse mesmo ano, uma série de investimentos na ordem de US\$13,0 milhões na Frutropic. Elevando o faturamento desta para US\$ 110 milhões ante os US\$ 90 milhões de 1991. Dos US\$13 milhões investidos com recursos próprios, 10 milhões destinaram-se a ampliação do número de extratoras de 39 para 64 e ainda

um aumento da capacidade de evaporação de 160 mil libras/hora para 280 mil libras/hora. Os 3 milhões restantes foram destinados para a construção de Tank farms com capacidade para 12 mil toneladas de suco.

No que concerne a pesquisa de citros, a Frutropic destina verbas anuais para a FUNDECITRUS. Somente no ano de 1992, a Frutropic destinou US\$ 200 mil para essa fundação.

Em dezembro de 1992, a Frutropic S.A. de Matão fundiu-se à administração da Coinbra S.A.. A fusão foi apenas administrativa e deu-se para racionalizar as funções administrativas e operacionais, visando a otimização da estrutura vigente. A nova empresa, denominada Comércio e Indústrias Brasileiras Coinbra S.A. continuou sendo conhecida pelo nome Frutropic como marca fantasia.

Em 1992, a Frutropic embarcou 88 mil toneladas de suco, sendo 28,4% para a América do Norte, 56,8% para a Europa e 13,7% para o Extremo Oriente e Oceania. Com o fim do sistema de cotas para o Japão para a compra de SLC, em abril de 1992, a Frutropic passou a disputar o mercado japonês de SLC com outras grandes empresa, como a Cutrale e a Citrosuco. Para distribuir o seu produto no mercado japonês, a Frutropic fechou contrato com a empresa Japonesa Marabeni. Esta ação visou colocar a empresa em posição equivalente as demais que já possuíam canais de distribuição no Japão.

Em 1993, a Frutropic apresentou uma proposta para a compra da COOPERCITRUS Industrial Frutesp S.A.. A idéia inicial do grupo Dreyfus era implantar uma segunda fábrica no estado de São Paulo. O projeto de construção acabou sendo descartado quando surgiu uma companhia a venda do porte da Frutesp. Uma comissão de oito pessoas, formada por cooperados, analisou as propostas, alguns aspectos foram considerados como a garantia de preço mínimo para o cooperado e US\$ 1,5 por caixa na safra 93/94; participações nos lucros; seguro granizo e plano saúde. Além de garantir a compra das três próximas safras de laranja dos 447 cooperados

A localização da Frutesp também foi um grande determinante para a compra, pois localizando-se em Bebedouro, distanciava-se de Matão em apenas 90 quilômetros. Dessa forma, em maio de 1993, a Frutropic assinou o contrato de compra da Frutesp. A compra no valor de US\$ 163 milhões foi dividida em uma parcela á vista representando 60% do pagamento e o restante em quatro parcelas anuais iguais. Os recursos para a compra provieram do próprio grupo, da matriz e da subsidiária brasileira.

O diretor presidente da Frutropic, Patrice de Camaret, foi um dos responsáveis pela aquisição da Frutesp. Segundo entrevista com Álvaro Volpe Bacelar Assessor de Patrice,

A Dreyfus percebeu a uma grande oportunidade de negócio no setor de SLC e segundo as suas expectativas, o Brasil vai continuar líder no mercado mundial de SLC, mantendo uma participação em torno de 60%. Para isso, tomamos por base o fato de o Brasil ter o menor custo de produção de suco no mundo, entre US\$ 1,3 e US\$1,5 por caixa de laranja. Ademais, esta ocorrendo um crescimento entre 5 a 8% no consumo internacional de SLC, nos últimos anos.

Com a compra da Frutesp, a capacidade anual de processamento de SLC do grupo Dreyfus aumentou para 59 milhões de caixas de laranja. Em 1993, as duas fábricas moeram 45 milhões de caixas, atingindo um porte que permite o aproveitamento de todas as economias de escalas possíveis atualmente (Vide TABELA 28).

TABELA 28 - COINBRA-FRUTESP: INDÚSTRIA E CAPACIDADE INSTALADA (EM LIBRAS/HORA) 1992

Empresa	Evaporadoras de SLC	Extratoras de SLC	Secadores de Ração	Evaporadores de Ração
Frutesp	460.000	84	120.000	200.000
Frutropic	260.000	56	100.000	120.000
Total do Grupo	720.000	130	220.000	320.000
Total do Setor	4.695.000	960	1.780.000	2.560.000
Total do grupo/total do setor (%)	15	15	12	8

Fonte: Empresa Gumaco (Produtora de Equipamentos para a Indústria de SLC).

Um dos ganhos adicionais da companhia com a aquisição da Frutesp foi a economia de 35% nos custos de transportes de suco. Antes, a Frutropic transportava a maior parte do seu produto em tambores. Com a Frutesp, a exportação passou a ser feita a granel. Pois para que o sistema de transporte a granel seja economicamente viável é necessária uma produção de 200.000 mil toneladas de suco por ano.

Desde que assumiu o controle da Frutesp, a Coinbra iniciou uma guerra para reduzir custos. Fundada e dirigida até então por uma cooperativa de 447 produtores de laranja, a Frutesp estava necessitando de uma reestruturação para aumentar a sua competitividade no setor. Primeiramente reduziu o seu pessoal de 2.400 empregados para 1.450. Com uma estrutura de pessoal mais enxuta, a Coinbra partiu para o ataque a outros custos na Frutesp. Nos três meses seguintes a compra, 45% dos gastos foram cortados. A frota de 200 caminhões foi terceirizada, dois escritórios no exterior e um em São Paulo foram fechados. As áreas comerciais e administrativas e de Recursos Humanos foram fundidas com a da Frutropic.

A Coinbra tornou-se um exemplo para as demais empresas do setor. Com a aquisição da Frutesp a Coinbra tornou-se a terceira maior empresa do setor, desbancando a Cargill Citrus.

Para a década de 90 as estratégias da Coinbra para o setor de Citrus podem ser resumidas da seguinte forma:

- Aproveitamento de todas as economias de escala;
 - Redefinir mercado; diminuir a participação dos EUA e aumentar a participação da Europa e dos países asiáticos;
 - Redefinir produto: produzir cada vez menos o suco tipo standard e aumentar a produção de sucos especiais: *Single Strength, low-polp*; formulas especiais.
- Palavra de ordem *descommoditizar*.

Grupo 3: CTM

A CTM é originada da antiga Citropectina. Fundada no município de Limeira, em 1954, para produzir pectina⁶³, a Citropectina é hoje a mais antiga empresa de processamento de citros do estado. A Citropectina, é uma caso raro de sobrevivência da década de 50, pois durante muitos anos, teve dificuldades para adquirir matéria prima. Em 1985, a velha Citropectina passa a produzir suco de laranja.

Na safra 88/89, a Citropectina processou 10 milhões de caixas de laranja, aproximadamente 40 mil toneladas de SLC. Deste total, cerca de 60%, era produção própria, sendo as laranjas adquiridas de produtores citrícolas espalhados por todo o interior de São Paulo, os outros 40% foram processados para terceiros.

⁶³ Substância retirado do albedo (branco) do limão e utilizadas nas indústria alimentícias e farmacêutica como gelatificante.

Nas safras 89/90 e 90/91, a empresa processou 8 milhões de caixas. Segundo, o então diretor industrial da Citropectina, Paulo Celso Biasoli, *o número foi inferior porque a oferta também foi inferior*⁶⁴.

Em 1990, a Citropectina amargou um prejuízo de US\$ 45 milhões contra um faturamento de US\$ 57 milhões. Em 1991, com a redução de custos operacionais, terceirização de serviços e renegociação de financiamentos, a empresa obteve um faturamento de US\$ 45,9 milhões e um lucro líquido de US\$ 720 mil. Foram investidos, neste ano, US\$ 2,2 milhões. Em outubro de 1990, apresentou concordata, entre os principais motivos estavam as dívidas bancárias. A empresa emprestou dinheiro no mercado financeiro a altos juros depois de ser obrigada a estocar o seu produto em função dos preços elevados do SLC que inibiram suas exportações - a Citropectina não possuía vínculos com distribuidores no exterior. O faturamento acabou caindo devido à defasagem cambial nos meses seguintes à alta e pela queda do preço do suco cítrico no mercado internacional⁶⁵.

Em setembro de 1992, a empresa foi novamente concordatária, mas deu a volta por cima. A Citropectina fechou o balanço de 1992 registrando um retorno (lucro líquido) sobre o patrimônio líquido (recursos próprios) de 36,2 % contra uma lucratividade de 4,7% em 1991. Isto foi fruto de um elenco de medidas administrativas e da renegociação de empréstimos, após a contratação de uma nova

⁶⁴ Em entrevista para a Gazeta Mercantil. Relatório *A Indústria da Laranja*. 11 de junho de 1992.

⁶⁵ Gazeta Mercantil 11 de junho de 1992

equipe de diretores especializados. Vera Lúcia Serra, assumiu a Citropectina e janeiro de 1991. Em 14 de outubro de 1992, Vera entrou com pedido de suspensão da concordata na Justiça. Para quitar com as dívidas a nova executiva do grupo promoveu uma reestruturação na administração e na estrutura da empresa. Outro novo profissional importante para a recuperação da empresa foi o diretor comercial trazido da Cargill, Rui Lacerda Ferraz. Vera e Ferraz trabalharam juntos buscando dois objetivos enxugar: reduzir custos e conquistar o mercado europeu. (Exame 20/01/93)

Ademais, a Citropectina, que chegou a obter empréstimos com juros de 120% ao mês, pagou juros de 12% ao ano mais correção durante a moratória, o que deu fôlego a empresa. Assim o lucro líquido da empresa passou de US\$ 8,8 milhões em 1991, para US\$ 16,6 milhões em 1992.⁶⁶

Na safra 92/93 a Citropectina esmagou 9,8 milhões de caixas com uma produção de 36 mil toneladas de suco e faturamento de US\$28 milhões. Esta safra se caracterizou pelo sistema *tool processing*, na qual os produtores pagam pelo processamento da caixa ficando com o suco para vendê-lo posteriormente. No ano de 93, o departamento de frutas da empresa passou a adotar a estratégia de seleção dos fornecedores, buscando comprar frutas que possibilitam maior rendimento e melhores sucos. Para aproveitar a capacidade ociosa da indústria na entre safra

⁶⁶ Folha de São Paulo, 26/04/93

(especialmente março e abril), a Citropectina fez uma acordo com o grupo Paula Machado para processamento do limão siciliano. Outra parceria semelhante foi feita com a Botucatu Citrus, produtora do óleo de casca do limão.

Entre 92 e 93, a Citropectina se tornou mais moderna e enxuta, terceirizou seus transportes, ampliou mercados de exportação, fez acordos para eliminar capacidade ociosa e passou a atuar no sistema de parceira com os fornecedores de citrus - realizando parcerias com um *pool* de citricultores, garantindo sua participação nos resultados das vendas. Ademais, toda a fábrica foi informatizada - em todas as etapas - desde a chegada das frutas até a estocagem do suco em tank farm - após um investimento de US\$ 100 mil, através de uma rede Novell.⁶⁷

Em junho de 1994, com a razão social de CTM Citrus S.A., a empresa já podia sentir os resultados das estratégias empreendidas nos anos anteriores. Na safra 93/94, a principal estratégia da Companhia consistiu na manutenção da ocupação da capacidade plena da planta industrial de modo a ser alcançada uma maior diluição dos custos fixos.

Durante o período de julho de 93 a junho de 94 foram processadas mais de 11 milhões de caixas de laranja. O alcance da ocupação da plena capacidade foi possível em virtude de :

⁶⁷ Gazeta Mercantil. A indústria da laranja. 30/06/93

1. prestação de serviço de processamento à terceiros;
2. continuidade da política de parceria com os principais fornecedores de frutas.

A prestação de serviços a terceiros e a parceria com citricultores, além da garantia da utilização da capacidade plena, minimizam as necessidades de capital de giro (uma vez que não são requeridos adiantamentos para a compra da laranja) e eliminam em parte, o reflexo dos riscos da oscilação de preços nas cotações internacionais de SLC no resultado da empresa.

No exercício 93/94 foram investidos US\$ 3,2 milhões, um montante bem superior aos anos anteriores. Estes investimentos pautaram-se pela obtenção dos seguintes resultados:

1. aprimoramento da qualidade técnica do produto;
2. aumento da produtividade, e conseqüente redução dos custos;
3. redução dos custos de armazenagem; e,
4. possibilidade de diversificação da produção.

A racionalização da logística de armazenamento, através de *tank farms*, além da sensível redução dos custos de embalagem e transporte, também possibilitou a redução dos custos industriais, mediante a agilização do reprocessamento de produtos.

Concomitante aos investimentos na modernização da fábrica, teve início um programa de qualidade contínua, que abrange, não somente a área produtora, mas todos os demais setores. A Companhia estava colocando em prática a estratégia de profissionalização em todos os níveis hierárquicos objetivando uma melhora na posição competitiva da empresa.

A estratégia delineada para a comercialização dos produtos consistia no atendimento a mercados específicos, principalmente os situados no continente europeu, visando fornecer não apenas o suco tipo *standard*, mas outros produtos e subprodutos com características específicas. Esta estratégia foi adotada em total concordância com o porte e características da unidade industrial.⁶⁸

No que se refere a estratégia de criar vínculos com novos mercados específicos, a CTM fechou um contrato, no início de 1994, para fornecer 2000 toneladas de suco por ano para um dos líderes do mercado italiano de sucos, a Parmalat. Para que este acordo se desse, foi necessário que a fábrica de Limeira recebesse por uma semana uma comitiva da empresa italiana, para que essa examinasse *in locus* as condições de produção da CTM, chegando até mesmo a examinar os pomares dos fornecedores. Com esta conduta, a CTM vem

⁶⁸ Relatório da Administração da CTM Citrus de 21 de setembro de 1994

avanzando no mercado europeu, do total produzido de SLC, em 1993, 75% foi destinado para a Europa⁶⁹.

As estratégias empreendidas pela CTM, são um exemplo de conduta para as empresas do grupo 3: Royal Citrus, Cambuhy Citrus e Citrovida. A experiência nos setor não dá a CTM maiores vantagens competitivas em relação novatas do grupo. Pelo contrario, a CTM necessitou de um enorme desembolso de recursos financeiros para acertar a empresa, tornando, de certa forma uma nova companhia. Neste sentido, as empresas que estão entrando no setor, possuem a vantagem de não incorrer nos custos de mudança.

Apenas uma ressalva deve ser feita sobre as empresas do grupo três referente à Citrovida. A Citrovida entrou no setor devido a uma política do grupo Votorantim de diversificação das atividades rumo ao mercado externo, para gerar divisas internacionais. Neste sentido, as suas estratégias variam substancialmente com a conduta da matriz que é externa a atividade citrícola. Ademais,, em abril de 1994, Ricardo Ermírio de Moraes, presidente da Citrovida e Bianca Fischer filha de Carlos Fischer, da Citrosuco, se casaram. Esta união deverá mover a empresa para o grupo 4. Uma vez que antes mesmo do casamento, as duas empresas já haviam estabelecido as primeiras parceiras. A Citrovida já estava utilizando os navios e a

⁶⁹ Exame 13/04/94

estrutura de comercialização da Citrosuco em Wilmington, no Estado americano de Delaware.

Grupo 4 : BASCITRUS

O grupo 4 engloba as empresas de SLC que possuem relações estreitas com outras empresas do setor necessitando destas para efetivarem algumas das etapas do processamento e do transporte do SLC. Analisaremos especificamente o caso típico da Bascitrus.

A Bascitrus foi fundada no município de Mirassol, pela empresa Bassit Comércio de Frutas Ltda, empresa ligada ao comércio atacadista de frutas no município. Em 1982, 49% das suas ações foi comprada pelo grupo Citrosuco.

Em 1991, ocorre a compra do controle acionário da Citrosuco pelo grupo Fischer. A empresa era controlado pelo grupo Fischer e pela família Eckes, que dividiam as ações em partes iguais. No final de junho de 1991, o grupo Fischer assumiu o controle. Com a troca de comando da Citrosuco, deixou a empresa seu diretor superintendente, Sr. Horst Hapel, um dos maiores conhecedores do ramo. Hapel tornou-se, então, sócio de 50% das ações da Bascitrus, sendo os outros 50% pertencente a Yollanda Bassit⁷⁰.

⁷⁰ Exame, 24/07/91

Mesmo após a retirada da Citrosuco do capital acionário da Bassit, a empresa ainda continua se utilizando do sistema logístico de transporte a granel da Citrosuco para transportar o seu suco.

As estratégias aqui apresentadas referem-se basicamente às empresas Bascitrus e Branco Peres, classificadas dentro do grupo 4 de nossa análise. Talvez, em decorrência de sua dependência com as grandes empresas da indústria, poucas informações são reveladas sobre estas empresas.

Grupo 5: FRUCAMP

A Frucamp é a mais nova empresa processadora de suco de laranja. Surgiu em abril de 1996 no noroeste paulista. A Frucamp é resultado do investimento de R\$ 9 milhões de recursos próprios de oito famílias de grandes citricultores da região de Catanduva. Com capacidade inicial estimada em 16 mil toneladas, vai esmagar a safra de suas próprias fazendas.

Investir em verticalização está sendo a saída de mercado para os produtores de laranja, acuados pelos preços baixos pagos na safra 95/96 e pela elevação dos custos de colheita, uma vez que até então era feita pelas indústrias. Os preços oferecidos pelas processadoras de laranja hoje sequer pagam os custos de produção.

A fábrica, que será inaugurada em setembro, está sendo construída num terreno doado pela prefeitura de Catanduva. Devido à escassez de crédito e ao alto custo da construção da unidade fabril, os citricultores estão captando recursos através da venda de propriedades que não estão ligadas ao setor citrícola. Pois, os grandes citricultores, em geral, atuam também em outros segmentos, como pecuária e café.

O grupo de produtores de Catanduva também estão pleiteando uma parte do financiamento junto ao BNDES.

Nesta safra a fábrica deverá processar a metade da safra dos sócios, cuja às fazendas estão situadas, além de Catanduva, nos municípios de Monte Azul e Paraíso.

Para a próxima safra a expectativa é de que toda a colheita seja processada, totalizando 4 milhões de caixas de laranja esmagadas. O produto final de 16 mil toneladas de SLC é pouco se comparado ao que as grandes indústrias conseguem produzir - cerca de 970 mil toneladas.

A estratégia de integração para frente foi a única encontrada pelos produtores que desejavam prosseguir no setor. Segundo Eurídes Fachini um dos sócios da Frucamp⁷¹, "a vontade dos produtores era de continuar sendo apenas

⁷¹ Gazeta Mercantil de 23/04/96

produtor de laranja. Nunca houve interesse de entrar no mercado de suco, mas foi esse o único jeito que encontraram para sobreviver”.

Mudar de ramo, como muitos da região de Catanduva fizeram, arrendando suas terras para a cana, seria abrir mão dos altos investimentos já realizados nas plantações de laranjeiras. A região de Catanduva é uma região nova em termos do pomar laranjeiro, os pés ainda não atingiram a sua maturidade. Não chegando nem mesmo ao máximo de sua produção anual.

O pés de laranja dos sócios da Frucamp também não atingiram a sua maturidade. Até o ano 2000, a empresa deverá estar produzindo 5,8 milhões de caixas, o equivalente a 23,2 mil toneladas de suco.

Em 1995, a comercialização da safra foi prejudicada com o processo movido no Cade (Conselho de Administração Econômica) pelas associações dos citricultores contra as indústrias de suco, acusadas de formação de cartel de compra.

As indústrias adiaram suas compras e endureceram nas negociações. Ocasionalmente uma queda significativa nos preços, ficando entre R\$0,70 a R\$ 1,00. Embora o Cade tenha reconhecido práticas de formação de cartel pelas indústrias, determinando o fim do contrato padrão, o processo não trouxe benefícios para os produtores. O fim do contrato padrão desestruturou ainda o sistema de colheita que

era realizado pelas processadoras e, desde então, passou a ser de responsabilidade dos próprios produtores de laranja.

Sobre a comercialização do SLC, a Frucamp está analisando algumas propostas de compradores. Uma alternativa em estudo seria destinar o suco para o mercado interno.

A Frucamp foi eleita como representante das demais empresas do grupo 5, por ser a mais nova do setor. Seu comportamento estratégico representa muito bem as estratégias da Frutax, divergindo um pouco da conduta adotada pela Central Citrus, uma vez que esta última está no setor desde 1977.

Grupo 6: ANTÁRCTICA E SÍCOLA

O grupo seis é composto pelas empresas que processam laranja para o setor de refrigerantes. Suas estratégias divergem em essência das adotadas pelas demais empresas de SLC. Dessa forma, não vemos sentido na extensão dos comentários sobre estas empresas. Um único comentário refere-se a lei do suco que deverá obrigar uma determinada porcentagem de suco natural de frutas na composição dos refrigerantes, o que deverá alterar o quadro do setor. Uma possível estratégia competitiva para as empresas deste grupo, é a produção de suco de laranja pasteurizado. A Antártica já vem dando sinais para a atuação neste setor.

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

Conseguimos, ao longo do presente trabalho, demonstrar que o complexo citrícola paulista, particularmente, a indústria de suco de laranja concentrado apresentou na virada da década de 80 para a década de 90 novos fatores críticos, que engendraram mudanças significativas no padrão concorrencial do setor em relação ao período precedente - décadas de 60, 70 e 80. Esta nova fase nós denominamos de transição para a maturidade, conforme a definição de PORTER (1991).

No primeiro capítulo apresentamos as principais estratégias empreendidas pelas empresas de Suco de Laranja Concentrado (SLC), desde a gênese da indústria de SLC paulista até o final da década de 80.

Verificamos que durante as primeiras décadas de existência da indústria processadora de SLC, o governo teve papel fundamental para a configuração estrutural do setor, e as empresas bem sucedidas no setor apresentaram alguns fatores críticos de sucesso em comum que garantiram não apenas a sua sobrevivência, mas também a sua evolução na indústria.

A década de 80 foi um período de prosperidade para a indústria de SLC, o setor cresceu nas barbas das várias geadas na Flórida, o Estado de São Paulo conquistou a posição de maior exportador de SLC do mundo. Os erros e problemas do setor aumentavam, se enraizavam, mas o preço da *commodity* na bolsa de Nova York estava em plena ascensão, e todos ganhavam, as indústrias abocanhavam grandes clientes, o consumo de SLC crescia na Europa; os citricultores ganhavam, tinham sua participação nos lucros garantida pelo contrato de participação. Com a euforia da ultrapassagem do 1 bilhão de dólares exportados, vários novos atores entram no setor. Grandes pomares de laranja são iniciados, grandes grupos externos entram no atividade citrícola, etc. Mas, as geadas na Flórida não vêm. Assim, o que foi o estopim para a alavancagem do setor, torna-se o estopim da reestruturação do setor, dando luz a uma nova fase para indústria de SLC, não apenas paulista e sim cada vez mais brasileira.

No Capítulo II apresentamos as inovações no ambiente industrial do setor, procurando destacar os fatores que influenciaram a mudança na conduta estratégicas das empresas.

No capítulo três, teorizamos a análise dentro da proposta de Organização Industrial: Estrutura Conduta e Desempenho, refinando a investigação conforme os conceitos de PORTER (1991) de Ambiente Industrial, Estratégias Competitivas e Desempenho.

Dentro do quadro teórico, escolhemos as cinco forças básicas da concorrência de PORTER (1991) para a análise da rivalidade do setor, o que nos levou a incluir todos os demais elos da cadeia citrícola em nossa investigação.

A ênfase da análise teórica desenvolvida no Capítulo III está sob o novo ambiente estrutural na indústria de SLC emergido na virada da década de 80 para a década de 90, ou seja no seu momento da *transição para a maturidade*.

Esta fase apresenta-se como a fase dos acertos, o foco está em se reduzir custos; reorganizar o corpo administrativo; profissionalizar a direção da empresa; conquistar novos canais de distribuição; elevar os padrões de qualidade; selecionar bons compradores e bons fornecedores; agregar mais valor ao produto final; avançar degraus na cadeia de distribuição, ou seja, realizar a venda direta para o consumidor final; etc.

A transição para a maturidade se caracteriza pela marginalização e expulsão das empresas que não se ajustarem à nova realidade, penalizando não apenas as empresas com dificuldades financeiras. Mas, todos os demais elos da cadeia que não se adaptarem aos novos padrões de competitividade, em função disso, os citricultores são fatalmente os primeiros a serem esmagados na cadeia, por serem partes de uma indústria fragmentada e totalmente dependente das processadoras de SLC.

Para que os citricultores possam se tornar fornecedores poderosos, eles teriam que apresentar as seguintes características:

- a) o setor agrícola da laranja deveria ser mais concentrado que a indústria de SLC, ou seja, deveria desfragmentar-se;
- b) os citricultores deveriam diferenciar a sua laranja dos demais; seja através da produção na entre safra; ou da produção de outras variedades; ou do fornecimento personalizado para uma determinada processadora; ou do aumento da produtividade dos seus pés de laranja. Estas diferenciações geram custos de mudança para o comprador e tornam os citricultores diferenciados, o que impossibilita a indústria de SLC de jogar um fornecedor de laranja contra o outro. Devido ao atual cenário internacional, e as conseqüentes reduções no preço do SLC, a melhor estratégia para o citricultor aumentar o seu poder de barganha seria a tentativa de abaixar os custos da sua laranja através do aumento de sua produtividade; Neste sentido, os citricultores deverão adotar algumas principais estratégias competitivas se quiserem se manter na cadeia citrícola. A principal delas é, num primeiro momento, buscar de redução de custos. Ou seja, será necessário o empreendimento das mais modernas técnicas para que se possa num futuro próximo conquistar ganhos de produtividade próximos ao da Flórida - safra anual de 4 a 5 caixas por pé. Num segundo momento, os citricultores deverão se preocupar em atender as especificidades ditadas pelas distribuidoras de SLC no

exterior, ou seja, deverão procurar dar um atendimento personalizado às processadoras, tornando-se diferente dentre os demais produtores. Outra alternativa, seria a especialização em produtos da entre-safra;

c) os citricultores devem exercer uma ameaça de integração para frente - o que já vem ocorrendo na década de 90.

Abrindo um parênteses para dissertar sobre as tendências da citricultura paulista para as próximas décadas, podemos estimar que o setor produtor de laranja ainda virá a ser um bom exemplo de como um indústria fragmentada pode mudar-se estruturalmente.

Até finais dos anos 80, a citricultura paulista se caracterizava por um grande número de pequenos e médios produtores que plantavam pés de laranja em terras próprias e, com técnicas rudimentares de cultivo e capital de giro financiado pela indústria processadora de SLC, aguardavam o ano agrícola passar para que assim pudessem após o final da safra entregar as laranjas ainda no pé para as grandes processadoras, como celebrava o contrato-padrão que transferia a responsabilidade da colheita e transporte para as compradoras.

Entretanto, o cenário vem se alterando na década de 90. Notamos uma desfragmentação do setor, em virtude do fim do contrato padrão; da entrada de novas empresas inovadoras no setor; da expansão dos pomares próprios realizada

pelas processadoras; da nova visão empresarial de alguns produtores do setor que estão desenvolvendo técnicas de aumento de produtividade; da possibilidade de formação de "pools" para a realização de integração vertical ; e, da busca a novos canais de escoamento da fruta.

Ademais, a pesquisa científica no setor e o aumento da mecanização da produção de laranjas tem requerido grandes desembolsos de capitais e gerado economias de escalas significativas em sua operação. Como resultado, alguns grandes citricultores estão despontando e o setor começa a se concentrar. Em função disso, muitos produtores de laranja estão fadados a sair do setor, seja por dificuldade de acesso aos recursos financeiros e técnicos necessários; seja por total desatenção dos gerenciadores ao novo cenário apresentado neste momento; seja por falta de habilidades empresarias.

Com relação à indústria de SLC, as empresas processadoras deverão ter condutas diferenciadas, uma vez que apresentam características diferentes, como apresentado no Capítulo III. Em função disto, selecionamos as estratégias competitivas de acordo com o grupo estratégico em análise.

O grupo estratégico 1 que engloba empresas de grande porte (mais de 100 extratoras) - a Cutrale, a Citrosuco e a Cargill - deverão rever as suas estratégias competitivas no que se refere, particularmente, aos custos, pois por serem grandes empresas, possuem grande ganhos de escala não se permitindo realizar

vendas personalizadas, pois seu principal produto é o tipo *standard*. Neste sentido, as empresas deste grupo deverão realizar um verdadeiro enxugamento, procurando acertar os erros acumulados na fase de prosperidade que saltam aos olhos nesta nova fase da indústria de SLC. Uma segunda estratégia seria avançar na cadeia de distribuição do suco, ou seja, estas empresas deveriam realizar elas mesmas a reconstituição do SLC, para vender o suco pronto para beber direto para o consumidor final. Para empreender esta estratégia, certamente estas empresas seriam obrigadas a realizar parcerias no exterior. No caso da Citrosuco e da Cutrale que já tem fortes vínculos com empresas distribuidoras, esta estratégia deverá enfrentar sérios obstáculos. Em função disso, torna-se imprescindível uma revisão nos deveres (campo de atuação) e direitos (ganhos) de cada uma das partes. Uma outra tendência seria a busca da otimização dos equipamentos através da produção de subprodutos para a exportação⁷².

O grupo 2 é singular em nossa investigação. Composto por apenas uma empresa, a Coimbra-Frutesp, tem como características básicas o grande porte (mais de 100 extratoras) e a significativa reestruturação empreendida na década de 90. A matriz francesa fornece à empresa uma flexibilidade operacional não verificável nas demais empresas do setor. Como estratégias principais competitivas que poderiam lhe conferir sucesso selecionamos a busca por fortes vínculos com os canais de

⁷² O mercado de sub-produtos, ao contrário do SLC, está em franca expansão, o que permite às processadoras de laranja, tanto SLC quanto demais subprodutos, adquirir um certo fôlego por conta da maior flexibilidade operacional.

distribuição no exterior e o avanço na cadeia de comercialização do produto para o fornecimento do suco nas gôndolas dos supermercados. Outro caminho, seria empreender as estratégias pertinentes ao grupo número 3.

Participam do grupo estratégico número 3, empresas de pequeno e médio porte (entre 8 e 100 extratoras) e, de certa forma, habilitadas para se ajustar às inovações do setor: a Citrovita, a Cambuhy Citrus, a Royal Citrus e a CTM. Escolhemos a CTM como empresa típica para a análise. Devido ao seu médio porte, acreditamos que estas empresas apresentam o tamanho ideal para a implementação da estratégia de diferenciação do produto e de atendimento personalizado ao cliente. Neste sentido, torna-se primordial o acertos dos erros acumulados da empresa, o acesso a novos canais de distribuição, a campanha publicitária e a profissionalização da diretoria.

No grupo quatro participam a Bascitrus e a Branco Peres, empresas de médio porte (entre 20 e 100 extratoras) que de alguma forma são dependentes das grandes empresas do setor, não tendo condições operacionais de realizar todas as etapas do processamento e distribuição do SLC. Estas empresas seguem os passos das empresas a quais são relacionadas, seu sucesso ou seu fracasso na indústria está totalmente dependente da conduta estratégica das grandes empresas do setor. Todavia podem aumentar o seu poder de negociação, através da melhoria na

qualidade do seu produto e da redução do seus custos (particularmente, o custo da matéria prima - laranja).

No grupo 5 apresentamos as empresas resultantes da integração para frente dos citricultores. São empresas de pequeno porte (entre 8 e 20 extratoras) que vêem a indústria de SLC como um escoadouro para a sua laranja. Suas estratégias estão em concordância com a citricultura, divergindo das demais estratégias empreendidas pelas produtoras de suco. Estas empresas carecem de vocação empresário-industrial e tem grandes dificuldades para se manter no setor, uma vez que não possuem acesso aos canais de distribuição, sendo em algumas situações obrigados a fornecerem seu suco para *tradings* e intermediários que acabam abocanhando grande parcela do preço final da venda. Neste sentido, são primordiais as seguintes condutas: profissionalização da diretoria, acesso a canais de distribuição e aquisição de um sistema de transporte condizente com o porte da empresa. Concomitantemente, por serem produtores da principal matéria prima, deverão adotar as estratégias pertinentes à citricultura, para que alcancem uma maior produtividade com qualidade dos seus pomares.

No grupo 6 apresentamos as empresas fornecedoras de SLC para as indústrias de refrigerantes, ou seja, a Antártica e a Sicola. Ambas de pequeníssimo porte (menos de 8 extratoras), adotam estratégias condizentes ao mercado consumidor de refrigerantes não influenciando a rivalidade da indústria de SLC.

Estas empresas não sofreram as alterações ocorridas na virada da década de 80 para a década de 90, não sendo necessária a modificação na adoção de suas estratégias.

Enfim, todas as empresas presentes na indústria de SLC durante os anos 80, sentiram as alterações ocorridas na virada da década de 80 para a década de 90. Em função disto, todas estão se deparando com a necessidade de se rever suas condutas estratégicas. O nosso trabalho se propôs a isto e, finalmente, chegamos ao final dele com algumas proposta concretas de adoção de estratégias competitivas que possam tornar a fase de transição para a maturidade da indústria de SLC, um período de significativas transformações na estrutura do setor, devendo ocorrer a consolidação de novas empresas e a retirada de outras. Na citricultura, acreditamos que ainda ocorrerá um aumento na produtividade dos pomares e uma desfragmentação do setor, onde apenas permanecerão no setor os citricultores que apresentarem um comportamento empresarial.

Em suma, com o resultado da nossa investigação, podemos vislumbrar um novo **QUADRO** para o complexo citrícola paulista para o século XXI.

Na parte agrícola prevemos a modernização da citricultura. Os citricultores estarão cada vez mais alinhados com a indústria: desenvolvendo o seu espírito empresarial e a sua produtividade.

A indústria estará totalmente reestruturada. Os problemas serão sanados; as grandes empresas estarão atuando no exterior como distribuidoras de suco direto nos mercados consumidores, avançando suas atividades *pós-porteira*; médias empresas fornecerão suco para mercados localizados e personalizados; pequenos produtores estarão conquistando mercados internos.

A atuação do estado também se modificará, estando cada vez mais ligada as relações comerciais com os demais países, procurando derrubar as barreiras tarifárias e não tarifárias que obstaculizam a entrada do SLC brasileiro nos mercados externos. O Estado também deverá atuar como um assistente aos pequenos produtores, procurando difundir o espírito empresarial e as novas técnicas de cultivo que aumentam a produtividade, não apenas de caixa/pé, mas de pés/por hectares.

Em suma, o nosso trabalho pretende contribuir para a pesquisa no setor por organizar as suas grandes empresas em torno das principais estratégias competitivas, procurando sinalizar uma nova conduta de sucesso a ser empreendida em função do novo ambiente da indústria de SLC.

Neste sentido, este trabalho deverá ser um subsídio, não apenas para os agentes do setor, mas para todos àqueles que desejarem dar continuidade às investigações sobre as tendências do complexo citrícola paulista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

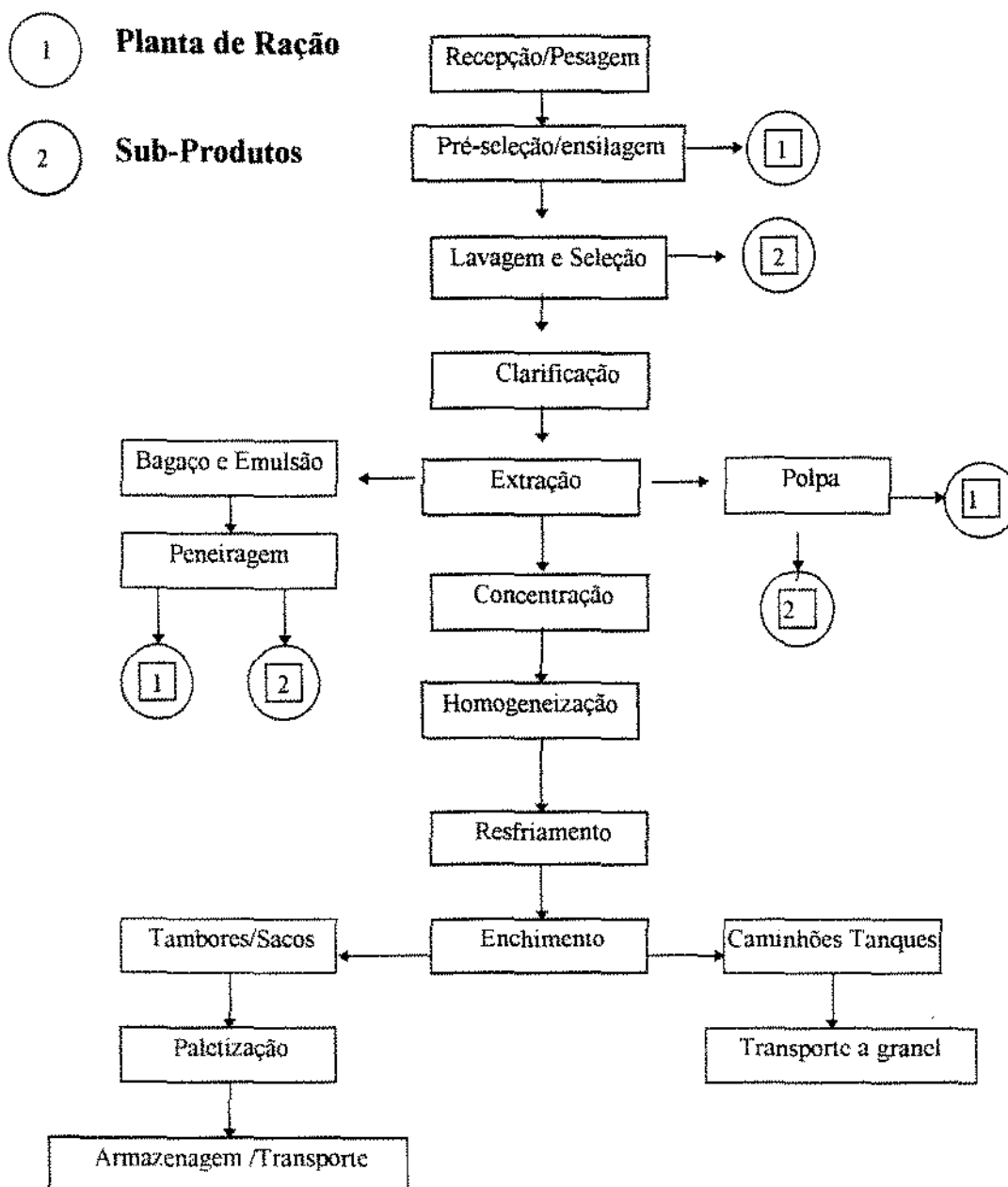
- AMARO, A.A. - *Industrialização da Laranja*. São Paulo. Secretaria da Agricultura. IEA, 1973.
- CAWSON, A. - *Varieties of Corporatism: The importance of Meso-Level of Interest Intermediation*. In: CAWSON, A. - *Organized Interests and the State: Studies in Meso-Corporatism*. London. Sage Publications, 1985.
- COUTINHO, L. & FERRAZ, J.C. - *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Ed. Papirus e Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- ETTORI, O.J.T. - *Problemas econômicos da laranja*. Secretaria da Agricultura de São Paulo, 1957.
- GARCIA, A. - *Nova análise da citricultura brasileira nos anos 90*. In: *Revista da Laranja*. v. 15. Instituto Agrônomo, Cordeirópolis, SP. 1993.
- GUIMARÃES, E.A. - *Acumulação e crescimento da firma - um estudo da organização industrial*. Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1982.
- HASSE, G. - *A Laranja no Brasil 1500-1987: a história da agroindústria cítrica brasileira, dos quintais coloniais às fábricas exportadoras do século XX*. Ed. Duprat. IOBE. São Paulo, 1987.
- LIFSCHITZ, J. - *Complexo Agroindustrial: relatório da indústria de suco de frutas*. Rio de Janeiro. UFRJ/IEI. 1993.
- MAIA, M. L. - *Citricultura Paulista: Evolução, Estrutura e Acordo de Preços*. Piracicaba, Dissertação de Mestrado. ESALQ/USP, 1992.
- MAIA, M.L. & AMARO, A.A. - *Estrutura do Mercado de Suco Cítrico no Brasil*. *Revista da Laranja*. Vol 15. Cordeirópolis, SP, 1994.

- MARTINELLI JÚNIOR, O. - *O Complexo Agro-Industrial no Brasil: Um estudo sobre a Agroindústria Citrícola no Estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, 1987.
- MORETTI, V. A. et al. - *Indústria de Suco de Laranja: Otimização de Empreendimento*. In: Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Campinas, SP, 1991.
- NEVES, E. M. - *A Competitividade da Citricultura Brasileira: Inserção no Mercado e Análise de Investimento*. Prova de Erudição para Concurso de Prof. Titular. ESALQ/USP, 1992.
- NEVES, E. M. - *Citricultura paulista: importância econômica e perspectivas*. **Revista da Laranja**, (16): 1994.
- PAULILLO, L. F. - *O Progresso Tecnológico no Complexo Agroindustrial Citrícola na Região de Ribeirão Preto no Estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado. UFSCAR. São Carlos. 1994.
- PORTER, M. E. - *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Ed. Campus. 7a. edição. Rio de Janeiro, 1991.
- POSSAS, M. L. - *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. Ed. Hucitec. São Paulo, 1985.
- POSSAS, M. L. - *A dinâmica da economia capitalista: uma abordagem teórica*. Ed. Brasiliense. São Paulo. 1987.
- SCHMITTER, P. C. - *Neocorporatismo e Estado*. In: Revista Espanhola de Investigaciones Sociológicas. Madrid, 1985.
- SCHMITTER, P. C. - *Sectors in Modern Capitalism: Modes of Governance and Variations in Performance*. Stanford University. In: Corporatism and Economic Performance, 1990.
- SIFFERT FILHO, N. F. - *Citricultura e Indústria: Organização e Mercados*. Rascunho No. 22. Departamento de Planejamento Regional. Rio Claro. UNESP, 1992.
- STEINDL, J. - *Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano*. Ed. Abril Cultura. São Paulo. 1983.
- SUED, R. - *Desenvolvimento da Agroindústria da Laranja no Brasil. O impacto das geadas na Flórida e da Política econômica governamental*. Tese de Doutorado. FGV. Rio de Janeiro, 1990.
- TROCOLLI, I.R. - *Revista Agroanalysis*. F.G.V., Rio de Janeiro, 15 de maio de 1995.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1 - Diagrama esquemático para uma planta de processamento de SIS



Anexo 2 - Acordos de preços agro-industrial citrícola paulista: e associações da cadeia

Este capítulo refere-se a relação entre os citricultores e as processadoras de SLC; a formação das associações; a intervenção do estado como intermediador dos conflitos no setor; e, os diversos tipos de contrato de negociação do preço da caixa da laranja durante as décadas de 70 e 80.

A organização do setor citrícola foi tema da tese de Mestrado de Maia (1992). Seu trabalho nos lembra que é nos mercados com características oligopsônicas que parecem existir os maiores potenciais para soluções via organização de produtores de forma a evitar práticas de manutenção de preços baixo.

Pela descrição realizada até agora do complexo citrícola não fica difícil de identifica-lo como extremamente oligopsônico. Assim, em meados de 1974, já estava sendo criada a primeira associação do setor: a Associação Paulista de Citricultores (ASSOCITRUS). Uma das atividades da ASSOCITRUS era representar os citricultores no Comitê de Citrus da Cacex.

No início da década de 70, como as compras de laranja junto aos citricultores eram feitas desorganizadamente, foi criada junto a Cacex um Comitê de laranja junto aos citricultores, com a finalidade de facilitar o diálogo entre os produtores de citros e as indústrias de suco, durante as negociações dos preços da

caixa de laranja. O comitê continha representantes do Ministério da Agricultura, da Federação da Agricultura do Estado de São Paulo, dos citricultores e da indústria processadora e tinha o objetivo de difundir informações sobre as diversas áreas envolvidas na atividade, visando a adequação dos programas específicos de cada parte - até mesmo intermediando a negociação dos preços das caixas de laranja; e, estabelecendo a política global de comercialização externa do setor via cotas de exportação.

Segundo Maia (1992), a compra da matéria-prima por parte da indústria processadora de suco de laranja sempre foi através de contratos assinados antes da colheita. Os preços eram acertados e fixados antecipadamente, com base na estimativa da produção da safra em negociação.

Para o produtor este tipo de contrato fazia desaparecer as incertezas de mercado, pois além do preço estabelecido oferecia a segurança de colocação para a sua produção. Para a indústria, o contrato implicava no controle do suprimento de sua matéria-prima. Nas cláusulas do contrato a preço fixo, consta que a colheita das frutas, o transporte e pulverização contra moscas é de responsabilidade da compradora e a partir de sua assinatura os pomares passam a ser de responsabilidade das compradoras.

A assembléia de fundação da ASSOCITRUS foi realizada na Estação Experimental de Limeira, com a presença de mais de cem citricultores. Os

citricultores encontravam-se então em pânico em consequência da crise econômico-financeira de 1974-76, que afetava o complexo agro-industrial, advinda em parte das medidas restritivas imposta às importações por vários países afetados pela elevação dos preços do petróleo.

A ASSOCITRUS foi sediada em Bebedouro e sua área de atuação consistia em:

- assistir e defender os legítimos interesses de seus associados;
- incentivar a melhoria técnica da citricultura em São Paulo, através de pesquisa e da divulgação das técnicas científicas de aprimoramento da cultura;
- colaborar com os poderes públicos no equacionamento e solução de problemas da citricultura e os da comercializado, interna e externa dos produtos e subprodutos cítricos;
- promover, por todos os meios possíveis, o maior consumo de frutas cítricas ao natural e industrializadas, bem como seus subprodutos no Brasil e no exterior
- reunir e divulgar dados estatísticos do setor;
- promover o aprimoramento de mudas de citros;
- manter serviço de defesa fitossanitário especializado bem como rigorosa fiscalização no combate do cancro-citríco e outras moléstias que atacam os pomares;

- manter serviço de assistência técnica, comercial e jurídica para os associados.

Até 1988, a ASSOCITRUS era a única entidade de classe que representava especificamente os produtores de citros, mas a partir de 29 de outubro de 1988, surgiu uma nova associação dos Citricultores do Estado de São Paulo (ACIESP), com sede em Araraquara.

Essa nova entidade foi criada por citricultores de diversas regiões do Estado descontentes com a condução que se fazia das reivindicações do setor produtivo. A ACIESP conta hoje com 8.000 citricultores cadastrados no Estado, mas apenas 611 sócios ativos. Pelos estatutos seus objetivos fundamentais são:

- assistir e defender os interesses comuns de seus associados;
- incentivar a melhoria técnica da citricultura; o beneficiamento, a comercialização, a distribuição e o consumo de produtos cítricos, promovendo o desenvolvimento de pesquisas, estudos e a divulgação de informações;
- colaborar com todos os agentes envolvidos na identificação e equacionamento dos problemas da citricultura;
- promover a maior conscientização dos citricultores.

A ACIESP tem trabalhado ativamente na formação de um banco de dados sobre a citricultura paulista e participado das negociações pertinentes ao setor, sejam elas políticas] ou comerciais.

Seguindo pelo mesmo caminho, em dezembro de 1974, as indústrias de suco se reuniram para deliberarem a respeito da constituição de uma associação do setor já que encontravam dispersamente associadas a vários sindicatos da indústria tais como o de bebidas, de frios e de alimentos. Participaram da reunião as seguintes empresas: Avante S.A. Produtos Alimentícios; Citral S.A. Exportação Indústria e Comércio; Citrobrasil S.A.; Citrosuco Paulista; Sucorrico e Tropisuco. Assim, foi discutido e aprovado o estatuto da ABRASSUCOS - Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Citrícos. A área de atuação, segundo seu estatuto ficou assim definida:

- promover e estimular a colaboração das indústrias de sucos cítricos e subprodutos para a defesa dos respectivos interesses;
- assistir os associados em todos os interesses comuns;
- representar os associados perante as demais entidades;
- promover estudos e oferecer sugestões aos poderes públicos;
- propor o estabelecimento de normas técnicas com o objetivo de permitir que as indústrias do ramo possam manter elevado padrão de qualidade de seus produtos, tanto no mercado interno como no externo.

A representação das indústrias na CACEX através de uma entidade foi um dos principais motivos da formalização da ABRASSUCOS.

Até 1985, as empresas de sucos eram representadas somente através da ABRASSUCOS. Insatisfeitos com o tipo de atuação da entidade, principalmente em relação ao grau de intervenção do governo no setor, a Citrosuco Paulista S.A., a Cargill Citrus Ltda., a Bascitrus Agro Indústria S.A. e a Citropectina S.A. EXP. Ind. e Com., criaram uma nova associação.

Segundo HASSE (1987),

"...o principal motivo do "racha" das processadoras de suco foram as divergências quanto à distribuição de guias de exportação de suco pela CACEX. Para evitar guerra de preços, conforme sugestão de José Cutrale Júnior, um sistema de cotas de exportação fora adotado em 1982. Aceitas por todas as indústrias e homologadas pela CACEX, para vigorar, em princípio, ao longo dos anos de 1982, 1983 e 1984, as cotas baseavam-se nas exportações dos anos anteriores e, naturalmente, favoreciam a posição das empresas controladas pelo grupo Cutrale (Vide TABELA abaixo)."

BRASIL - COTAS DE EXPORTAÇÃO, 1982 - 1984

Indústrias	%
Cutrale	34,65
Citrosuco	30,69
Cargill	13,86
Frutesp	10,79
Citrovale	3,46
Frutropic	2,28
Branco Peres	1,19
Citromojiana	1,19
Central Citrus	0,89
Outras	1,00

Fonte: Geraldo HASSE, 1987

Dessa forma, no final de 1985, as firmas descontentes com a atuação da ABRASSUCOS, realizaram uma reunião aprovando o estatuto da Associação Nacional das Indústrias Cítricas (ANIC) e com a seguinte área de atuação:

- promover a interação das indústrias de sucos cítricos ;
- empreender estudos a respeito das atividades pertinentes ao setor com vistas ao desenvolvimento e à formulação de sugestões aos Poderes Públicos competente, de soluções para os problemas concernentes ao setor e aos associados;

- prestar aos associados toda a assistência possível, visando propiciar-lhes subsídios para seu desenvolvimento e valorização dos respectivos produtos;
- representar os associados perante demais entidades;
- defender e estimular os princípios da livre iniciativa.

Um dos primeiros trabalhos da ANIC, foi a implementação de um contrato padrão de compra e venda da laranja: o contrato de participação.

Essa nova forma de contrato atrelava os preços pagos pela laranja às cotações do suco na Bolsa de Nova York por um período de doze meses ou seja, de 01 de julho a 30 de junho subsequente, definido como "ano-exportação". O que ocorria era a participação dos produtores nas variações dos preços advindas da comercialização do suco no mercado externo.

Nesse contrato o produtor tinha seu preço diferido, uma vez que o preço final só era determinado quando as vendas do suco do período estivessem encerradas. Por esse contrato, estimava-se inicialmente a produção de laranja por variedades para a safra em negociação para o cálculo do pagamento das duas primeiras parcelas do preço provisório. As parcelas seguintes eram liberadas com base em novas estimativas de produção que iam sendo realizadas no decorrer do "ano exportação".

O saldo final do preço da laranja (conforme formula abaixo) era apurado no final do período, deduzindo do preço de venda do suco em tonelada (média aritmética das cotações diárias para suco concentrado e congelado de laranja na Bolsa de Mercadorias de Nova York) a remuneração de produção e comercialização (despesas internas e externas), dividido pelo número de caixas de laranja necessárias para processar uma tonelada de suco. Desse resultado se deduzia as parcelas intermediárias recebidas pelos produtores. Caso o saldo superasse o que já havia sido pago aos citricultores, o produtor receberia a diferença. Caso contrário, eram os citricultores os devedores e deveriam pagar as processadoras com dinheiro corrigido e acrescido de juros de mora ou em laranja da safra seguinte, conforme consta no contrato.

Na safra 1986/87, a indústria apresentou aos citricultores três opções de contratos de venda de seus produtos:

- Contrato Tradicional: opção igual a das safras anteriores, que era vender o pomar por um preço fixo, válido para toda safra.
- Contrato misto(Tradicional e Participação): o produtor participaria da variação das cotações do suco na Bolsa de Nova York, e receberia um preço garantido por caixa pago em duas vezes, sendo a primeira no ato da assinatura do contrato e a segunda na colheita.

- Contrato de Participação: neste tipo de contrato prevalecia a seguinte equação básica na determinação do preço final da caixa da laranja:

$$PC = \frac{BNY-RPC}{TR}$$

Onde:

- PC = Preço final da caixa da laranja;
- BNY = Média anual das cotações de suco de laranja na bolsa de Nova York;
- RPC = Remuneração da produção industrial e de comercialização;
- TR = Taxa de rendimento (representa o número de caixas de laranja, de 40,8 KG, necessárias para a produção de uma tonelada de SLC a 65 graus Brix)

Segundo a ABRASSUCOS, cerca de 20% dos produtores assinaram o contrato de participação na safra 1986/87 à taxa de rendimento da fruta ou seja, o número de caixas de laranja de 40.8 quilos, necessárias para a produção de uma tonelada de suco a 65 graus brix ficou estabelecida em 280.

Na safra 1987/88 prevaleceu o contrato de participação, com cláusulas idênticas ao contrato apresentado na safra anterior, tendo sido utilizado pela totalidade dos citricultores.

As organizações intensificaram seus trabalhos no aprimoramento do contrato e, assim, na safra 1988/89 várias cláusulas foram modificadas a favor dos citricultores. Segundo Maia (1992), podemos destacar:

- a taxa de rendimento da fruta, expressa em caixas de 40,8 Kg por tonelada de suco passa de 280 para 272;
- o preço da laranja seria convertido para cruzados através da cotação oficial de compra do dólar na data dos pagamentos e não mais pela média das cotações do dólar durante o período de um ano.

Com a adoção do contrato padrão, a Cacex não mais interviu nas negociações entre os produtores e as empresas processadoras de citros. Segundo a ANIC, o contrato era uma antiga aspiração dos produtores que reivindicavam por participações nas elevações das cotações do suco de laranja no mercado externo, que eventualmente ocorriam após fortes geadas na Flórida e depois de ter sido acertado o preço da matéria prima.

Na safra 1994/94, o contrato de participação deixou de vigorar por completo, por motivos que veremos detalhadamente no próximo capítulo.

Em outubro de 1988, o grupo Cutrale retirou-se da ABRASSUCOS e fundou uma nova associação: a Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos (ABECITRUS). Afiliaram-se cinco indústrias e todas pertencentes ao grupo Cutrale.

O principal objetivo da ABECITRUS tem sido o de remover barreiras à exportação do suco cítrico brasileiro, sejam elas tarifárias ou não, e abrir novos mercados para o suco de laranja. Neste sentido, a ABECITRUS tem concentrado seus esforços para reduzir ou acabar com o imposto aduaneiro norte-americano. Outra área de atuação refere-se ao sistema portuário brasileiro, ou seja, trabalha junto ao Congresso para a aprovação do projeto de privatização do sistema portuário brasileiro.

Atualmente, as três associações dos produtores de suco cítrico estão reunidas em torno da ABECITRUS. Ou seja, a preocupação central da indústria cítrica é, hoje, a expansão do comércio internacional de suco de laranja.

Existem outras organizações no setor citrícola paulista, como é o caso da ASSOMUDAS, da ATACITRUS, da FUNDECITRUS, da FUPAB e da PROCITRUS. Todas elas, entidades de pesquisa voltadas para o desenvolvimento da produtividade do setor citrícola seja na área agrícola como na área comercial e industrial.

Em suma, o setor citrícola paulista durante a década de 70 e 80, sofreu forte intervenção das associações representativas de ambos os lados da negociação do preço da caixa da laranja. O governo até meados da década de 80 atuou como intermediador dos conflitos existentes no complexo quando foi criado pela ANIC o contrato de participação - único para a negociação do preço da laranja no Estado de São Paulo.

Com as geadas na Flórida, e a evolução crescente das processadoras de SLC, o preço de laranja dispara na bolsa de nova York, beneficiando o produtor de laranja com valores que chegaram à US\$ 3,74 a caixa. Na virada da década de 80 para a década de 90, o quadro começa a reverter, trazendo a tona novamente os conflitos entre os citricultores e as processadoras de SLC.

BRASIL - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PREÇO DA CAIXA DA LARANJA PARA A INDÚSTRIA - ANOS AGRÍCOLAS 1980/81 - 1990/91

Ano agrícola	US\$
1980/81	1,65
1981/82*	1,70
1982/83	1,40
1983/84	0,87
1984/85*	2,44
1985/86	3,56
1986/87**	1,08
1987/88	2,12
1988/89	3,74
1989/90*	3,53
1990/91	1,11

* Grandes geadas ocorridas na Flórida

** O contrato de participação passa a ser adotado, mas a maior parte dos citricultores recebeu o preço fixo, acertado antes da colheita.

Fonte:Coimbra-Frutesp